



VI ВСЕУКРАЇНСЬКА  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА  
ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЯ  
З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ

**«УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ  
ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ  
РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ  
ЕКОНОМІКИ»**

17 листопада 2021 року  
м. Полтава

**Міністерство освіти і науки України  
Полтавський державний аграрний університет  
Департамент агропромислового розвитку  
Полтавської обласної державної адміністрації  
ННЦ Інститут аграрної економіки НАН України  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
Сумський національний аграрний університет  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Одеський державний аграрний університет  
Луганський національний аграрний університет  
Львівський національний аграрний університет  
Білоруський державний аграрний технічний університет  
Міжнародний інститут трудових і соціальних відносин (Білорусія)  
Євразійський національний університет ім. Л. М. Гумільова (Казахстан)**

## **Матеріали**

**VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»**



**17 листопада 2021 року  
м. Полтава**

**УДК 330.15:334.723**  
**ББК 65.291.5**

*Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 17 листопада 2021 р. Полтава : ПДАА, 2021. 524 с.

У матеріалах конференції розглядаються аспекти методології і практики управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки.

Збірник розрахований на науково-педагогічних працівників, аспірантів, здобувачів вищої освіти, фахівців-практиків.

Матеріали друкуються мовою оригіналів.  
За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

## СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ТА РЕГІОНУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

*В.І. Аранчій, ректор  
Полтавський державний аграрний університет*

### ЕКОЛОГІЧНЕ СТРАХУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ЕКОЛОГІЧНИМИ РИЗИКАМИ

Останніми роками все більше уваги приділяється екологічним питанням як на міжнародному, так і на державному рівні, зокрема:

- постійно удосконалюється законодавча та нормативна база, що регулює дані питання;
- розробляються стратегії екологічного розвитку держави та окремих регіонів;
- проводиться моніторинг стану довкілля;
- вживаються різні соціально-економічні стимули розвитку екологічного виробництва та екологічного споживання;
- проводиться навчання населення щодо запобігання шкідливого впливу на навколишнє середовище;
- підтримуються екологічні проекти та ін.

Проте, вірогідність виникнення несприятливих екологічних наслідків, через можливі порушення взаємодії людини з навколишнім середовищем, є дуже високою. І хоча кількість надзвичайних подій за останнє десятиліття скоротилась з 221 у 2011 році до 116 у 2020 році (в т. ч. техногенного характеру відповідно зі 134 до 47), але кількість постраждалих та загиблих людей залишається достатньо високою, а матеріальні збитки тільки протягом 2019 – 2020 років зросли більше ніж у 5 разів [1]. Станом на кінець 2020 року з 52,5 млн грн збитків, нарахованих за завдання шкоди довкіллю, було відшкодовано лише 4% [3].

Досвід розвинутих країн свідчить про важливість, дієвість та ефективність запровадження механізму екологічного страхування. Такі країни як США, Франція, Фінляндія, Італія, Австрія, Швеція, Бельгія, Великобританія, Японія мають законодавчо врегульовані та фінансово підкріплені гарантії компенсації збитків від завданої екологічної шкоди [2].

В Україні проблема посилення відповідальності за порушення законодавства про охорону довкілля частково регулюється Законами України “Про охорону навколишнього середовища”, “Про страхування”, “Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України до 2030 року”, “Про оцінку впливу на довкілля”, але спеціального законодавства з екологічного страхування в країні немає і тому воно не набуло поширення.

Перші спроби запровадження екологічного страхування в Україні почались у 2002 році з розробки двох законопроектів “Про екологічне страхування”, а у 2015 році був розроблений проект Закону України “Про обов’язкове страхування відповідальності суб’єктів господарювання, діяльність яких становить підвищену екологічну небезпеку”, але дані проекти так і не стали законами. У вересні 2021 року Кабінет Міністрів підтримав подання до Верховної Ради проекту закону “Про екологічне страхування”, що стало новим поштовхом у розробці механізму компенсації шкоди,

заподіяної екологічно небезпечними підприємствами третім особам [4]. Обов'язковому страхуванню, згідно з даним законопроектом, мають підлягати 14000 підприємств з високим ступенем екологічного ризику [3].

Спираючись на досвід інших країн та враховуючи вітчизняні напрацювання у сфері екологічного страхування, можна виділити фактори, що стримують його розвиток: відсутність спеціального законодавства, створення додаткових витрат для підприємства, специфічний характер ризиків та непередбачуваність збитків, відсутність фінансових інструментів розв'язання проблеми.

Проте, запровадження екологічного страхування в Україні, за умов врегулювання даних питань у національному законодавстві та розробки механізму фінансового забезпечення екологічної відповідальності, буде:

- 1) сприяти розвитку вітчизняного ринку послуг з екострахування;
- 2) забезпечувати екологічну безпеку та сталий розвиток окремих підприємств, регіонів та країни в цілому;
- 3) гарантувати захист здоров'я та життя населення від потенційних екологічних ризиків;
- 4) стимулювати підприємства до попередження аварій;
- 5) забезпечувати компенсацію екологічних збитків.

Екологічне страхування може стати важливим інструментом екологічної політики підприємств та держави, дієвим засобом управління екологічними ризиками.

#### **Список використаних джерел:**

1. Інформаційно-аналітична довідка Державної служби України з надзвичайних ситуацій “Про виникнення надзвичайних ситуацій в Україні у 2020 році” URL: <https://www.dsns.gov.ua/ua/Dovidka-za-kvartal/119288.html>

2. Похилько С.В., Власенко А.В. Аналіз стану та необхідність використання міжнародного досвіду екологічного страхування в Україні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 5 (10). 2017. С. 96 – 102. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/10\\_2017/15.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/10_2017/15.pdf)

3. Пояснювальна записка до проекту Закону України “Про екологічне страхування” № 6018 від 09.09. 2021 року: URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/GI05924A?an=3&q=місцевих%20загальних%20судів>

4. Проект Закону України “Про екологічне страхування” [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=72893](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72893)

*О.В. Дорофєєв, д.е.н., доцент,  
В.О. Будаєва, здобувач вищої освіти СВО Магістр  
Полтавський державний аграрний університет*

## **РЕОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Порядок технологічних перетворень у функціонуванні систем державного управління та місцевого самоврядування з розподілом повноважень між суб'єктами публічного управління та їх подальшою реалізацією на основі використання електронних технологій має формуватися на основі сукупності принципів, які відображають очікування населення та прагнення влади до удосконалення

суспільних відносин. Вивчення зарубіжного досвіду трансформації публічного управління дозволяє зробити висновок, що основна увага у процесі перетворень приділялася раціоналізації та оптимізації бюджетних видатків, що спрямовувалися на капіталовкладення та надання адміністративних послуг і соціальної допомоги. Крім того, диджиталізація публічного управління створювала можливості громадянам отримати доступ до публічної інформації і системи надання адміністративних послуг з будь-якого місця у будь-який час і з будь-якого пристрою [1; 2]. Уряди інших країн світу формують моделі електронної взаємодії з громадянами і розширюють перелік послуг, що надаються в цифровому форматі. Формати електронної взаємодії урядів і громадян виступають основою для забезпечення якісної зміни виконання владою двох основних соціальних функцій:

- здійснення соціального забезпечення громадян і надання їм соціальної допомоги в електронній формі;

- забезпечення зайнятості населення з можливістю використання електронних систем пошуку робочих місць та віддаленого працевлаштування.

Спостерігається три основні напрями подальшої диджиталізації публічного управління:

- структурна перебудова органів державної влади з розширенням цифрових комунікацій між ними і створенням систем електронного документообігу;

- інтеграція з розробниками цифрових технологій (аж до залучення їх на державну службу) з метою розробки і удосконалення програмного забезпечення для виконання функцій публічного управління в цифровому форматі;

- розробка стандартів електронних послуг і електронної взаємодії, які дозволяють підтримувати рівень якості обслуговування населення в електронному форматі.

Високий рівень якості надання публічних послуг на основі використання цифрових технологій актуальний, насамперед, для таких сфер як освіта, охорона здоров'я та дотримання правопорядку, де необхідно забезпечувати тісну взаємодію між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, населенням, бізнесом і громадськими організаціями. Для налагодження такої взаємодії доцільно використовувати «великі бази» даних (відкриті дані), які дозволяють здійснити пошук кращих варіантів співпраці.

Для спрощення електронної взаємодії необхідно створювати єдині точки доступу до мережі інтернет для громадян і органів публічного управління різних рівнів, що сприятиме запобіганню дублювання електронних комунікацій з надмірним використанням інформаційних ресурсів. Система електронної взаємодії долає недоліки традиційних форм комунікації громадян з органами державної влади та публічними установами.

Найближчим часом має бути реалізовано ряд перетворень у побудові цифрового публічного управління, зокрема консолідація суспільних і бізнес-сховищ з розширенням інформаційного обміну між ними; розширення можливостей використання засобів Інтернету для надання публічних послуг в електронному форматі; дублювання документів на паперових носіях для забезпечення інформаційної безпеки, не зважаючи на зростання обсягів електронних комунікацій.

Реалізація проектів електронного перетворення структури публічного управління визначатиме характер надання адміністративних та інших публічних послуг, що може бути забезпечено:

- модернізацією єдиних електронних сервісів надання послуг населенню;

- створенням електронних реєстрів громадян з метою персоналізації публічних

електронних послуг;

– застосуванням комплексу заходів підтримання кібербезпеки.

Загалом реорганізація системи публічного управління на основі диджиталізації має сприяти налагодженню конструктивної взаємодії органів державної влади і органів місцевого самоврядування з різними соціальними групами, зокрема залучаючи представників бізнесу і громадськості до розроблення проектів нормативно-правових актів, забезпечуючи тим самим захист їх економічних інтересів. У межах такої взаємодії більш оперативно враховуються перспективи розвитку окремих територій, місцеві проблеми, природно-екологічні особливості.

Тож, реорганізація системи публічного управління на основі диджиталізації відбувається за певними принципами і забезпечує формування електронної взаємодії між органами публічної влади, населенням, громадськими організаціями і бізнесом. Сучасний механізм цифровізації публічного управління в системі публічно-приватного партнерства виражається в функціонуванні стійких інформаційних каналів зв'язку із забезпеченням доступу приватних компаній і окремих громадян до електронних порталів органів публічного управління усіх рівнів. Перетворення в структурі публічного управління обумовлюють перехід від традиційних форм комунікації органів державної влади і органів місцевого самоврядування з населенням до єдиної системи електронного адміністрування. Така система використовується, насамперед, для надання електронних публічних послуг населенню, оптимізації бюджетних витрат та дерегулювання підприємницької діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Anderson J. E. Public policymaking: An introduction. Boston: Houghton Mifflin Company. 2003, P. 26.

2. Данилин И. В. Развитие цифровой экономики США и КНР: факторы и тенденции. *Контуры глобальных трансформаций*. 2019. Том 12. № 6. С. 246-261. URL: <https://www.ogt-journal.com/jour/article/view/553/470> (дата звернення 11.11.2021).

*О.В. Жадан, доктор наук з державного управління, професор  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

### **СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ**

У більшості провідних країн сучасного світу тенденція формування і розвитку інститутів державно-приватного партнерства (ДПП) виступає об'єктивною основою ефективної взаємодії економічних суб'єктів підприємницького сектора і органів влади, забезпечуючи консолідацію матеріальних і фінансових ресурсів, а також більш рівномірний розподіл комерційних і фінансових ризиків між ними. Державно-приватне партнерство виступає ефективним інструментом в сферах суспільної інфраструктури та у наданні спеціалізованих послуг, забезпечуючи реалізацію довгострокової стратегії економічного зростання.

Не виключенням в цьому плані є і наша держава. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 1 липня 2010 року № 2404-VI визначає його як «співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим,

територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України «Про управління об'єктами державної власності» здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом» [1]. Це визначення, по суті, містить чотири основні ознаки, які характеризують державно-приватне партнерство, а саме: 1) створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт та технічне переоснащення) об'єкта державно-приватного партнерства та/або управління (користування, експлуатація, технічне обслуговування) таким об'єктом; 2) довготривалість відносин (від 5 до 50 років); 3) передача приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення державно-приватного партнерства; 4) внесення приватним партнером інвестицій в об'єкт державно-приватного партнерства [1].

Взаємодія влади і бізнесу на основі державно-приватного партнерства все більше активізується в сучасній Україні. За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади станом на початок 2021 на умовах ДПП укладено 192 договори, з яких реалізується 39 договорів (29 – концесійних договорів, 6 – договорів про спільну діяльність, 4 – інші договори), 153 договорів не реалізується (118 – не виконується, 35 – розірвані / закінчився термін дії). За кількістю таких проектів лідирують: збір, очищення та розподілення води; виробництво, транспортування і постачання тепла та розподіл і постачання природного газу. У регіональному розрізі найбільше поширення ДПП набуло у Миколаївській, Львівській, Київській, Донецькій та Закарпатській областях [2].

Разом з тим, принципи, правила і механізми, що регулюють розвиток інституту державно-приватного партнерства, поки ще не отримали належного законодавчого та нормативно-правового забезпечення в Україні. Більшість, запропонованих до інвестування проектів державно-приватного партнерства, практично не стосуються високотехнологічного сектора економіки і не викликають інтересу з боку бізнесу через їх коштовність і низький рівень окупності. З іншого боку, спостерігається гострий дефіцит прийнятних до фінансування інноваційних проектів на тлі наростаючого технологічного відставання України від промислово розвинених країн.

Подальшому розвитку ДПП в значній мірі перешкоджає нестабільність і фіскальна спрямованість податкового законодавства. Всупереч задекларованому курсу на модернізацію та інноваційний розвиток економіки, податкове законодавство вкрай недостатньо стимулює створення високотехнологічних, наукомістких і інтелектуальних продуктів з високою доданою вартістю. При цьому зауважимо, що в останні роки державою робилися певні кроки щодо вдосконалення податкового стимулювання в цій сфері. Однак ці кроки не були згруповані в єдину, чітко продуману політику і швидше за все, мали фрагментарний характер і тому не вирішували багатьох проблем в сфері оподаткування організацій, що генерують і споживають інновації. Особливо це стосується заключного етапу впровадження інноваційних розробок у виробництво, коли, як правило, потрібні значні інвестиції, обумовлені необхідністю формування ефективного споживчого попиту.

Тому з урахуванням всіх негативних моментів, що перешкоджають ефективному



розвитку ДПП в Україні, державна політика щодо подальшого вдосконалення механізмів партнерства повинна бути скоригована і має включати наступні основні напрямки: створення сприятливого економічного та нормативно-правового середовища, заснованого на ефективній взаємодії держави, бізнесу, науки і суспільства; розробку нових організаційних механізмів системи державно-приватного партнерства; створення системи державної підтримки результатів інноваційної діяльності; розробку нових організаційних механізмів системи державно-приватного партнерства; усунення дисбалансу між інтересами держави і приватного бізнесу; стимулювання організаційно-інституційної підтримки підприємництва.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 1 лип. 2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 05.11.2021).

2. Стан здійснення ДПП в Україні. *Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України* : веб-сайт. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 05.11.2021).

*М.В. Зось-Кіор, д.е.н., професор,  
В.В. Севрюков, О.В. Солод, аспіранти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ КЛАСТЕРІВ**

Необхідним є формування державних пріоритетів стосовно еколого-економічної підтримки інноваційних кластерів, визначення переваг та недоліків впливу кластеру на навколишнє середовище в регіоні або інші ефекти, які можуть виникнути в майбутньому, враховуючи еволюцію будь-якої економічної системи. Наприклад, підприємство-новатор в межах кластеру може досить успішно реалізувати інноваційний проект, проте на етапі експериментальних випробувань йому та кластеру може не вистачити додаткових активів (фінансових, людських, інформаційних тощо). Тому для подальшої активізації інноваційної діяльності існує потреба у фінансовій підтримці не лише стартапів, але й зрілих учасників кластеру. Вивчення того, яким чином організувати процес фінансової підтримки з урахуванням обмежених ресурсів держави та її інших стратегічних цілей, потреб та політики кластеризації – найголовніше питання, яке буде постійно актуальним у державному управлінні [1-5]. При цьому слід враховувати, що зазвичай інновації розвиваються спільними зусиллями держави, науки та бізнесу, але перші зусилля повинні надходити від ініціатора кластерної ініціативи – держави в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19 [6, 7].

Слід враховувати, що різні типи кластерів тягнуть за собою дуже різні конфігурації, форми співпраці та конкуренції між суб'єктами підприємницької діяльності. Цілком імовірно, що обсяг реалізації інноваційного процесу також відрізняються в залежності від типів кластерів. У кожному типі кластеру існує власна модель організації співпраці з домінуючими фірмами, специфічний тип

зв'язків, що з'єднують стейкхолдерів кластеру, форми державного втручання. Отже, очевидно, що кожен з типів кластеру повинен засновуватися на визначенні індивідуальних державних еколого-економічних пріоритетів, щодо їх підтримки. Відповідно інституціонально-матричної кластеризації можуть діяти різноманітні типи кластерів, які по-різному впливають на ефективність еколого-економічного розвитку територій свого місця розташування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гнатенко І. А. Визначення інновацій як інструментарію національного підприємництва. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2018. Т. 23. Вип. 5 (70). С. 38-42.
2. Гнатенко І. Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. *Вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32. С. 69–72.
3. Гнатенко І.А. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. *Науковий журнал «Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії»*. 2018. № 6 (18). С. 70-74.
4. Гнатенко І.А. Методологічні аспекти розвитку інноваційного підприємництва: теорія та практика: монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2019. 253 с.
5. Зось–Кіор М. В. Мотиваційні аспекти управління еколого-економічним потенціалом аграрних підприємств. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. №1(97). 2020. С. 26-31.
6. Зось–Кіор М.В. Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 57-63.
7. Ходаківська О. В., Гнатенко І. А., Дяченко Т. О., Сабій І. М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 5–11.

*А.О. Касич, д.е.н., професор,  
В.С. Семенюк, здобувач вищої освіти  
Київський національний університет технологій та дизайну*

### **ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ**

Завдання підвищення екологічної соціальної відповідальності бізнесу набуває поширення як в Україні, так і в інших країнах. Основним аргументом цих процесів є визнання суспільством критичного впливу неефективного та безвідповідального природокористування. Накопичення негативних проявів нещадної експлуатації навколишнього середовища призводить не лише до накопичення екологічних проблем, а й до змін клімату, що загрожує майбутнім поколінням. В результаті уряди все більшої кількості країн долучаються до імплементації принципів сталого розвитку та вимагають від бізнесу суттєвих кроків щодо зменшення негативного впливу на природне середовище.

Метою даного дослідження є узагальнення основних підходів до реалізації екологічно-відповідальної поведінки на рівні бізнес-структур.

Екологічна відповідальність бізнесу розуміється як дії, які приносять користь довкіллю (або зменшують негативний вплив бізнесу на навколишнє середовище) і виходять за межі очікувань компаній [1].

Одним із найпоширеніших підходів до визначення екологічно відповідальної

компанії є підхід за трьома критеріями [2]:

- відповідність екологічним нормам;
- зобов'язання, управління енергією та сировиною;
- ефективне залучення зацікавлених сторін.

Застосування теорії зацікавлених сторін концепції екологічної відповідальності у бізнесі передбачає визнання зацікавленими сторонами терміновості екологічних проблем. стратегічні дії щодо вдосконалення екологічної політики здатність інтегрувати різні зацікавлені сторони, і навіть фірми [3].

Питання підвищення рівня екологічної відповідальності потребує дослідження, оскільки витрати на природоохоронні заходи не є пріоритетними для підприємств, оскільки призводять до зменшення економічного результату діяльності – з одного боку. Однак слід враховувати, що споживачів все більше цікавлять питання стану навколишнього середовища, утилізації окремих видів продукції. Ще одним мотивом зменшення витрат є загострення конкурентної боротьби, успіх у якій значною мірою залежить від спроможності підприємства знижувати собівартість продукції, а отже зменшувати обсяги використаних ресурсів.

Таким чином, орієнтація компаній на стандарти охорони навколишнього середовища передбачають значні фінансові витрати, але зростаючі потенційні економічні мотиви можуть стати більш потужним аргументом.

Відповідно однією з найбільших проблем у досягненні екологічної відповідальності в бізнесі є пошук балансу між поточними та перспективними потребами розвитку та необхідністю покращення результатів його впливу на навколишнє середовище. Відмова від поточних економічних результатів на користь підвищення екологічної відповідальності призводитиме до покращення екологічних характеристик продукції, зростання іміджу підприємства, а це прогнозовано призводитиме до зростання перспективних результатів.

Екологічна відповідальність на практиці реалізується через програми охорони навколишнього середовища, економічне використання природних ресурсів, повторне використання та утилізація відходів, застосування норм і систем екологічної сертифікації продуктів і технологій, що забезпечують негативний вплив на навколишнє середовище тощо [4].

Яскравим прикладом, української компанії, яка імплементує принципи екологічної відповідальності, є ПАТ «АРСЕЛОРМІТАЛ Кривий Ріг».

Виробництво сталі пов'язане зі значним промисловим впливом на навколишнє середовище. Основними завданнями ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у галузі екології є виконання екологічних зобов'язань та досягнення екологічної безпеки. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для ефективного вирішення екологічних проблем є одним із перших металургійних підприємств в Україні, який запропонував систему екологічного менеджменту.

Разом з тим, як свідчить інформація Кабінету Міністрів України [5] компанія декларуючи впровадження принципів екологічної відповідальності, не завжди їх дотримується. При перевірці дотримання вимог природоохоронного законодавства Держекоінспекцією в 2020 р. було встановлено ряд порушено, для відшкодування яких було сплачено 11 мільйонів як компенсація збитків на фоні 1584,9 млн грн. витрат, спрямованих на захист навколишнього середовища. З 2006 року «АрселорМіттал Кривий Ріг» інвестував в екологію понад 8 млрд грн. За цей час реконструйовано і побудовано більше 135 високоефективних газоочисних установок. З моменту приватизації підприємства загальні викиди в атмосферу були

знижені на 48,1%, скид стічних вод - на 81,3%, розміщення відходів - на 30,7%.

Загалом складається дещо суперечлива ситуація: підприємства, що потужними забруднювачами, здійснюють природоохоронні заходи, однак вони є фрагментарними та недостатніми, оскільки не відповідають на сучасному технологічному рівню галузі, ні потребам.

#### **Список використаних джерел:**

1. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. URL: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>

2. Shapoval V., Ashcheulova A. Ecologic Component of Social Responsibility of Business (Experience of Poland and Ukraine) Єдина Європа: перспективи розвитку: монографія = United Europe: prospects of development: monograph (Вроцлав); наук. ред. О. І. Амоша. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2010. 254 с.

3. Banerjee S. B. Corporate Environmentalism. The Construct and Its Measurement. Journal of Business Research. 2002. Vol. 55. P. 177–191.

4. Розпорядження про схвалення концепції національної екологічної політики України до 2020 року від 17 жовтня 2007 р. № 880-р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=880-2007-%F0>

5. Понад 11 мільйонів збитків, заподіяних державі, відшкодував ПАТ "Арселор Мітал Кривий Ріг". <https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-11-miljoniv-zbitkiv-zapodiyanih-derzhavi-vidshkoduvav-pat-arselor-mital-krivij-rig>

*І.П. Кінаш, д.е.н., професор,*

*О.І. Лесюк, здобувач вищої освіти*

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

### **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

Для значної кількості країн світу туризм є вагомим чинником економічного розвитку, оскільки здійснює мультиплікативний вплив на інші види діяльності. Завдяки ефективному розвитку туристичного бізнесу окремі країни зміцнювали своє становище на міжнародній арені. До таких країн належить Іспанія, яка ефективно використовує наявний туристично-рекреаційний потенціал. Окрім того, в Іспанії державні органи з розвитку туристичного бізнесу системно здійснюють помірковану туристичну політику, яка активно вивчається іншими державами світу як «іспанська модель туризму». У своєму дослідженні ми зупинимося на аспектах державного регулювання туристичного бізнесу в цій країні.

Матеріали досліджень свідчать, що внесок туризму до ВВП Іспанії у 2016 р. склав 14,2 %, у 2017 р. - 16,1%, у 2019 р.- 12,4% [1]. Проте у 2020 р. туристичний бізнес зазнав найбільшої кризи, наслідком чого стало поширення хвороби COVID-19. Так, за даними агенства Інтерфакс України, за перші шість місяців 2020 року туристичний сектор Іспанії втратив 27,3 млн туристів в порівнянні з аналогічним періодом минулого року. В результаті туристичний сектор країни недоотримав 28,4 мільярда євро. За півроку в країні зареєстрували всього 10,8 млн відвідувачів, що на 71,7% менше, ніж за той же період 2019 року. Доходи за аналогічний період впали на 70,6%, склавши 11 млрд 840 млн євро. Раніше найбільше туристів влітку приїжджали в Іспанію з Британії, але в червні основний внесок зробила Франція, звідки прилетіли з 64,8 тис. туристів.. Всього за червень 2020 Іспанію відвідали 204,9 тис. іноземних туристів. Це на 97,7% менше, ніж в червні 2019 р. [2]. Внесок у ВВП країни склав тільки 4%. Дохід туристичної галузі в 2020 році склав 46 млрд

евро. Цей показник відповідав рівню 1995 р. [3].

Ситуація почала покращуватися з початку 2021 року. Кількість туристів в Іспанії збільшилася за дев'ять місяців 2021 року. Країну відвідали 19,7 млн туристів, що на 17,2% більше, ніж за той самий період у 2020 році [4]. Такі дані підтверджують, що нині триває відновлення міжнародного туризму в цій країні, і цьому сприяє як вакцинування громадян, так і наявне в Іспанії інституціональне забезпечення. Більш детальніше зупинимось на ролі державних органів влади.

Інституціональне забезпечення туристичного бізнесу в Іспанії має досить розгалужену структуру. Воно включає: Міністерство промисловості, енергетики та туризму, Державний Секретаріат з туризму, Інститут туризму Іспанії, Державне агентство з управління інноваціями та технологіями в туризмі та Державну готельну мережу Paradores de Turismo de España.

Міністерство промисловості, енергетики та туризму (Ministerio de Industria Energía y Turismo) є підрозділом Державної адміністрації Іспанії [5]. Його функціями є: розробка і проведення державної політики щодо розвитку промисловості та інновацій, торгівлі, діяльності малих і середніх підприємств, енергетики і гірничодобувної промисловості, туризму, телекомунікацій, аудіовізуальних засобів масової інформації та розвитку інформаційного суспільства. За туризм відповідає у міністерстві державний Секретаріат з туризму. Міністерство промисловості, енергетики та туризму делегує вирішення питань розвитку туристичного сектору Секретаріату, компетенція якого поширюється на прийняття будь-яких дій, необхідних для визначення, розробки та реалізації політики в галузі туризму та відповідної рекламної діяльності.

Інститут туризму Іспанії (TURESPAÑA) [6]. Він є адміністративною одиницею центрального уряду, який відповідає за популяризацію Іспанії як туристичної дестинації. Ця організація має широку мережу інформаційних офісів в Іспанії та 33 представництва у різних країнах світу. Інститут повністю фінансується з держбюджету. До головних функцій цього інституту відносять: дослідження туристичних ринків, зокрема внутрішнього, в'їзного туризму, збір статистичної інформації, підтримка бази даних існуючих тенденцій у сфері туризму, змін індексу конкурентоспроможності туристичного сектору, проведення ситуативних досліджень з поведінки туристів, форм розміщення й зайнятості, організації туризму тощо.

Державна готельна мережа Paradores de Turismo de España [7]. Це державна компанія, основною функцією якої є управління 93 готельними установами, які в основному розміщені в історичних будівлях (замках, палацах, монастирях тощо). Функціонування Paradores de Turismo є прикладом успішного досвіду відновлення історичної спадщини Іспанії.

Державне агентство з управління інноваціями та технологіями в туризмі (SEGITTU). Ця державна компанія була заснована в 2002 р., метою якого є поєднання новітніх технологій з розвитком туризму [8]. Місія SEGITTUR – розробка та впровадження в туризм нових інформаційних технологій з метою зміцнення позицій Іспанії на міжнародному ринку туристичних послуг. Агенство активно співпрацює з Інститутом туризму з метою покращення ефективності рекламної кампанії.

Також існує така організація, як мадридська Служба з туризму та організації заходів (Madrid VCB). З 1 січня 2012 року, компанія Madrid Visitors & Convention Bureau (Madrid VCB) взяла на себе функції популяризації міста Мадрида як

туристичної дестинації по всьому світу. Ця муніципальна компанія підпорядковується заступнику мера іспанської столиці і виконує функції, які раніше були розподілені між компаніями Promocion Madrid і Patronato de Turismo. Найважливішим його завданням, є розвиток національного та міжнародного туризму в Мадриді Нова організація має різноманітні засоби для досягнення цієї мети, наприклад, створення і проведення рекламних кампаній, участь і організація заходів на провідних туристичних ринках, а також адміністрування власних інформаційних каналів, зокрема: офіційного веб-сайт міста, журнал «esMADRID magazine» та туристичного довідника «Мадрид. Стиль життя» [9].

Підсумовуючи зазначене вище, очевидним є той факт, що результатом вдалого поєднання всіх аспектів регулювання туристичного бізнесу Іспанія входить до 10 країн з найбільшими темпами розвитку туристичної індустрії. Вважаємо, що досвід з регулювання туристичного бізнесу Іспанії заслуговує на увагу та є прийнятним для умов розвитку в Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Eurostat - European Commission URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
2. Наслідки карантину. Іспанія втратила 27 млн туристів, в Чорногорію майже ніхто не доїхав URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/kriza-turizmu-v-ispanti-nedorahuvalisya-70-turistiv-v-chornogoriji-95-ostanni-novini-50103947.html>
3. Іспанський туризм пережив найгірший рік за останні півстоліття URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/716980.html>
4. Офіційний сайт національної статистики Іспанії : URL: [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=Page&cid=1254735904931&p=1254735904931&pagename=INE%2FINELayout](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=Page&cid=1254735904931&p=1254735904931&pagename=INE%2FINELayout)
5. Офіційний сайт Міністерства промисловості, енергетики та туризму Іспанії URL: [www.minetur.gob.es/es-es/Paginas/index.aspx](http://www.minetur.gob.es/es-es/Paginas/index.aspx)
6. TURESPAÑA URL: [https://www.tourspain.es/\\_layouts/15/Tourspain/registroUsuarios/login.aspx?ReturnUrl=%2f\\_layouts%2f15%2ftourspain%2fregistroUsuarios%2fMisUtilidades.aspx](https://www.tourspain.es/_layouts/15/Tourspain/registroUsuarios/login.aspx?ReturnUrl=%2f_layouts%2f15%2ftourspain%2fregistroUsuarios%2fMisUtilidades.aspx)
7. Офіційний сайт Державної готельної мережі Paradores de Turismo de España URL: <https://www.parador.es/es>
8. Segittur.es: INICIO – SEGITTUR URL: <https://es.wikipedia.org/wiki/SEGITTUR>
9. Promocion Madrid і Patronato de Turismo. URL: <https://www.europapress.es/madrid/noticia-promocion-madrid-patronato-turismo-fusionan-nuevo-madrid-visitors-convention-bureau-20111222170543.html>

*Н.С. Меджибовська, д.е.н., професор  
Одеський національний економічний університет*

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ ДОПОРОГОВИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В СВІТІ НОВОЇ РЕДАКЦІЇ ЗАКОНУ «ПРО ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ»**

Сучасні управлінські тенденції розвитку держави нерозривно пов'язані з використанням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Сфера публічних закупівель, на нашу думку, є однією з найпередовіших в Україні з точки зору рівня інформатизації, а система ProZorro, яка влаштовує цю діяльність, вважається однією з найкращих систем публічних закупівель у світі.

Починаючи з 2016 року, ProZorro неодноразово отримувала міжнародне визнання як з технічної точки зору (за створення і впровадження електронної системи з

унікальною архітектурою тощо), так і за вплив на суспільство та господарську діяльність (за найкраще рішення в публічному секторі, зміцнення довіри до державних закупівель, за впровадження інновацій в умовах кризи тощо). Європейський банк реконструкції та розвитку рекомендував ProZorro як модель для реформи закупівель, вона обрана прикладом для навчання тощо [1].

Метою даного дослідження є аналіз трансформацій, що відбулися в сфері публічних закупівель для так званих допорогових закупівель на суму від 50 до 200 тис. грн. Зацікавленість саме в цих закупівлях викликана впровадженням з 19 квітня 2020 року нової редакції Закону "Про публічні закупівлі" [2], в якому впроваджено новий вид конкурентних процедур – спрощені закупівлі.

Нами зібрані дані щодо всіх закупівель за вказаними вище обмеженнями щодо суми договору, статусами тендера та лота "завершені" за 5 рівних послідовних періодів часу, тобто з 01 серпня попереднього року до 31 липня наступного року. Загалом аналіз проведено від початку повномасштабного функціонування системи ProZorro 01.08.2016 року до 31.07.2021 року (включно). За цими даними розраховано частку найбільш вживаних процедур закупівлі за їх очікуваною вартістю в усіх закупівлях і окремо – співвідношення між конкурентними і неконкурентними процедурами закупівлі (табл. 1).

Таблиця 1

**Питома вага найпоширеніших процедур закупівлі в системі публічних закупівель ProZorro на суму 50-200 тис. грн. за п'ять послідовних періодів за очікуваною вартістю [3]**

Процедура закупівлі	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
<i>Конкурентні процедури</i>	29,14	22,95	20,49	20,9	64,12
Допорогова закупівля	20,69	15,5	13,2	8,91	3,91
Спрощена процедура закупівлі				4,29	47,62
Відкриті торги	7,8	7,21	7,06	7,31	11,42
<i>Неконкурентні процедури</i>	70,86	77,05	79,51	79,09	35,86
Процедура звітування про укладений договір	67,64	74,11	76,19	74,16	16,67

З таблиці видно, що за перші 4 періоди конкурентні процедури значно поступалися неконкурентним. Справа в тому, що до набуття чинності нової редакції Закону "Про публічні закупівлі", для товарів та послуг очікуваною вартістю нижчою за 200 тис. грн. основними процедурами закупівлі були або допорогові закупівлі, що є конкурентними процедурами, або прямі договори (неконкурентні процедури) і публікація звітів в ProZorro.

Як видно з таблиці, за перші 4 періоди процедура звітування про укладений договір була найпоширенішою. За думкою експертів, основними причинами є, по-перше, значно простіша регламентація щодо проведення цих процедур, і відповідно, зменшення складнощів для учасників закупівлі (як замовників, так і постачальників), по-друге, в деяких випадках метою замовників є не економія коштів платників податку, навіть не уникнення складнощів, а корупційних зговір з наближеним постачальником, часто через поділ предмета закупівлі таким чином, щоб він відповідав вимогам проведення процедури звітування про укладений договір [4].

Превалювання процедур звітування про укладений договір за цей період звужувало можливість використання конкурентних процедур закупівлі. Якщо питома вага відкритих торгів на невеликі суми за перші 4 періоди залишалася відносно стабільною (від 7,06% до 7,8%), то частка допорогових закупівель значно зменшилася (з 20,69% в першому періоді до 8,91% в четвертому).

З 25 квітня 2019 року в ProZorro запрацював у пілотному режимі електронний каталог ProZorro Market. Це систематизована база актуальних пропозицій товарів постачальників, яка працює за принципом інтернет-магазину. Вона формується та наповнюється адміністраторами е-каталогу централізованими закупівельними організаціями. Нажаль, ця процедура, попри її переваги, не набула популярності серед замовників – її частка складала в різних періодах від 0,0002% до 0,09 % від загальної вартості закупівель.

Переломний момент настав з впровадження 19.04.2020 року нової редакції Закону "Про публічні закупівлі", яка основними процедурами для закупівель на 50-200 тис. грн. визнала спрощені закупівлі та покупки в ProZorro Market, а укладання прямих договорів стало дозволено у виключних випадках [5].

Названі зміни досить активно вплинули на співвідношення між конкурентними та неконкурентними процедурами. Так, в останньому періоді на частку спрощених процедур вже припадало майже половина всіх закупівель (47,52%), а загальна питома вага конкурентних процедур зросла майже до 65% (з відповідним зменшенням частки неконкурентних процедур, здебільшого – процедур звітування про укладений договір).

Таким чином, можна вважати, що удосконалення законодавства в сфері публічних закупівель, а саме – впровадження процедури спрощених закупівель позитивно вплинуло на ефективність та конкурентний клімат публічних закупівель. Наслідком став прозорий відбір переможця, який пропонує найвигіднішу ціну, і відповідно, економія коштів платників податків.

#### **Список використаних джерел:**

1. ProZorro. *Вікіпедія* – вільна енциклопедія. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/ProZorro> (дата звернення: 08.11.2021).
2. Про публічні закупівлі : *Закон України* від 25.12.2015 No 922-VIII (у редакції від 24.07.2021). База даних "Законодавство України". ВР України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 08.11.2021).
3. *Публічний модуль аналітики*. URL: <https://bi.prozorro.org/sense/app/fba3f2f2-cf55-40a0-a79f-b74f5ce947c2/overview> (дата звернення: 08.11.2021).
4. Хомяков Р. За гривню до прозорості: як замовники уникають аукціонів. *Моніторинговий портал DoZorro*. URL: <https://dozorro.org/blog/za-grivnyu-do-prozorosti-yak-zamovniki-unikayut-aukcioniv> (дата звернення: 08.11.2021).
5. Кулик Л. Особливості проведення закупівель на допорогові суми. *ProZorro Інфобокс*. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/osoblivosti-provedennya-zakupivel-na-doporogovi-sumi> (дата звернення: 08.11.2021).

*О.М. Таран-Лала, д.е.н., доцент,  
С.С. Кондратович, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ**

Молочна галузь в Україні є домінуючою структурою національної промисловості, і перспективи її розвитку є актуальними, оскільки молочні продукти є цінними і незамінними продуктами харчування. Хоча останні роки рівень споживання був досить високим, але виробництво молока зменшується.

Виробництво тісно пов'язане з якістю сировини, технологією виробництва, кон'юктурою ринкової інфраструктури та платоспроможністю споживачів. Дефіцит



сировини на молоко та молочні продукти, зростання цін, зниження поголів'я дійних корів, погіршення якості сировини, падіння виробництва молочних продуктів – все це свідчить про несприятливу тенденцію розвитку молочної галузі.

Молочні продукти займають важливе місце у щоденному раціоні населення, тому питаннями розвитку молочної галузі займалися багато вчених, серед яких: Белінська Н.С. [1], Мостенська Т.Л. [3], Власенко В.В. [4] та інші.

Мета дослідження – проаналізувати стан молочної промисловості України та розглянути основні напрями вдосконалення та проблеми її розвитку.

Молоко – унікальний продовольчий продукт. Цінність молока в тому, що воно містить понад 100 інгредієнтів: жири, вуглеводи, вітаміни, ферменти, гормони, мінерали тощо. Жодний продукт не може з ним конкурувати. Основні компоненти молока практично повністю засвоюються організмом.

Молочна промисловість – галузь харчової промисловості підприємств, які спільно виробляють масло тваринного походження, суцільномолочні продукти, молочні консерви, сухе молоко, сир, бринзу, морозиво та інші молочні продукти. Ринок молочних продуктів є невід'ємною частиною ринку продуктів харчування, 97% дорослого населення споживає молочні продукти та морозиво. Серед інших продуктів харчування в Україні їх продаж займає перше місце.

Основними проблемами сучасної молочної галузі в Україні є: застаріле обладнання, нерозвинена ринкова інфраструктура, низька платоспроможність населення, що призводить до зниження попиту на продукцію, недостатнє забезпечення сировиною для виробництва молочних продуктів. Останнє пов'язано зі зменшенням поголів'я дійних корів, оскільки більшість сировини для виробництва молока закупається у сільського населення. Хоча кілька років тому поголів'я корів було більше.

На думку експертів, молочна галузь потребує державної підтримки. Одним із критеріїв позитивного впливу країни є податкова система та субсидії для виробників молока та молочних продуктів. Очевидно, що для розвитку молочної галузі необхідні кредитні ресурси, а кредитних ресурсів наразі бракує. Позитивна зміна держави у напрямку підтримки галузі є попереднім елементом для видання та реалізації проекту стратегії розвитку української молочної галузі, згідно з яким підприємці – молочники можуть отримувати державні дотації на виробництво молочної продукції.

Основні напрями, які можна розглядати для покращення становища молочної галузі в Україні: підвищення якості продукції, модернізація обладнання, пошук вигідних каналів експорту продукції, виробництво за стандартами ЄС.

Розглядаючи перспективи розвитку молочної галузі в Україні, можна зробити висновок, що галузь є прибутковою та є пріоритетною для нашої країни. Основним завданням сприяння розвитку ринку молока та молочних продуктів є створення нормальної законодавчої бази для підприємств, припинення стримування виробництва молочної продукції, створення середовища та захист споживачів від неякісної продукції. Надзвичайно важливим фактором є стандартизація виробництва, удосконалення матеріально-технічної основи та технології виробництва, щоб галузь вийшла на міжнародний рівень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Белінська Н.С. Економічна ефективність підприємницької діяльності молокопереробних підприємств та шляхи її підвищення: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2005. 266 с.

2. ІНФАГРО «Молочна динаміка України»: веб-сайт. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2021/11/19/gospodarstva-naselennya-skorochnuyut-pogoliv-ya-silgospiddpriyemstva-zberigayut-priblizno-na-rivni-minulogo-roku/>. (дата звернення 01.11.2021).

3. Мостенська Т.Л. Показники стану молочної промисловості. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/8816>. (дата звернення 01.11.2021).

4. Нові системи управління якістю та безпекою молока сировини / В.В. Власенко та ін. *Збірник наукових праць Вінницького нац. аграрного ун-ту*. Серія «Сільськогосподарські науки». 2013. Вип. 1(71). С. 126-129.

*Л.Х. Тихончук, доктор наук з державного управління,*

*Ю.В. Жакун, здобувач вищої освіти*

*Національний університет водного господарства та природокористування*

## **РОЗВИТОК СИСТЕМИ ПРОБАЦІЇ В УКРАЇНІ**

Починаючи з 1981 року ООН та Рада Європи ухвалювали документи, спрямовані на розширення заходів, альтернативних тюремному ув'язненню. Основні з них: Резолюція Генеральної Асамблеї ООН №45/110 про Стандартні мінімальні правила ООН щодо заходів, не пов'язаних із тюремним ув'язненням (Токійські правила, 1990 р.), Європейська Конвенція про нагляд за умовно засудженими або умовно звільненими правопорушниками (ETS № 51, 1964 р.), Рекомендація №R (92) 16 Комітету Міністрів Ради Європи про Європейські правила стосовно альтернативних покарань і заходів. У цілому ухвалено близько 20 резолюцій, спрямованих на розвиток у країнах - учасницях ООН або Ради Європи заходів, альтернативних тюремному ув'язненню

Донедавна в Україні контроль за виконанням покарань без ізоляції від суспільства покладався на кримінально-виконавчу інспекцію Державної пенітенціарної служби, що була побудована ще за радянських часів та не відповідала сучасному рівню соціально-економічного розвитку суспільства, що і призвело до її реорганізації і перетворення у службу пробації. Саме тому одним із пріоритетів української правової науки та законодавства став комплексний підхід до створення єдиної та ефективної служби захисту прав і свобод людини в процесі виконання покарань [2].

Законодавець впевнено рухається шляхом гуманізації вітчизняного суспільства, та робить дієві кроки в цьому напрямку. Одним з таких кроків є те, що Міністерство юстиції розробило законопроекти, які пропонують альтернативне покарання замість позбавлення волі, а саме проекти Законів «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо розвитку системи пробації, збільшення альтернатив позбавленню волі та створення умов для зниження рецидивної злочинності» та «Про внесення змін до Кримінального кодексу України, Кримінального процесуального кодексу України щодо розвитку системи пробації, збільшення альтернатив позбавленню волі та створення умов для зниження рецидивної злочинності».

Зазначені законопроекти направлені на індивідуалізацію системи покарань та розширення переліку видів покарань, альтернативних позбавленню волі, що сприятиме зменшенню кількості осіб у місцях несвободи, забезпечить виправлення правопорушників без ізоляції від суспільства (рис.1) [5].

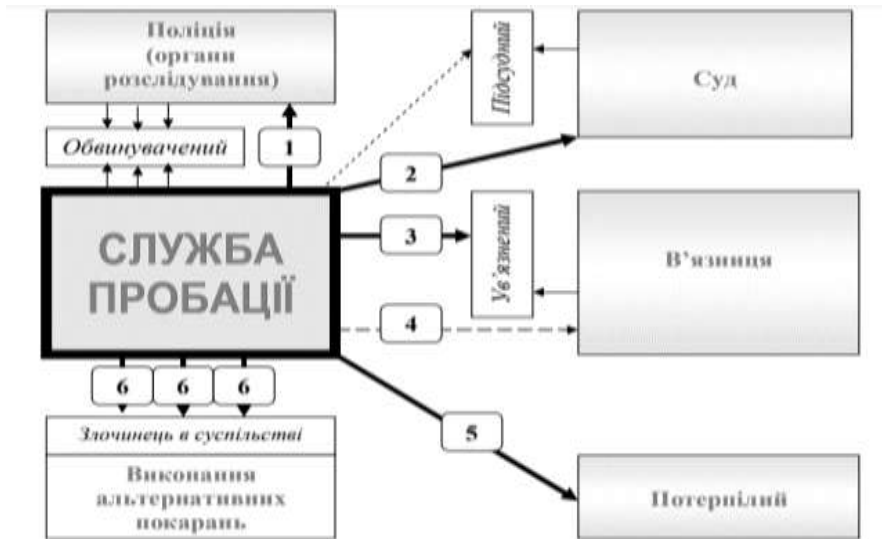


Рис. 1. Алгоритм дій служби пробації [5]

У різних країнах процес розвитку пробації відбувався по-різному, але все-таки загальними рисами пробації є:

- незастосування до порушника покарання у виді ув'язнення або взагалі звільнення від покарання (на підставі спеціального соціального дослідження особистості правопорушника);
- застосування пробації до правопорушника залежно від обставин (вчинений злочин, особистість, соціальна ситуація правопорушника);
- здійснення нагляду, який відрізняється від поліцейського нагляду та поєднаний з соціальною допомогою правопорушнику у процесі ресоціалізації [1].

Причинами впровадження системи пробації в Україні стали недостатньо ефективні інструменти мотивації засуджених до праці та освіти, корекційно-реабілітаційних та інших програм, а також відсутність кваліфікованих фахівців для ефективного впровадження таких програм. Важливим недоліком була і відсутність механізму реінтеграції засуджених в суспільство після звільнення, який допомагав би зменшувати ризик вчинення нових злочинів завдяки побутовому влаштуванню (суспільно-корисні зв'язки, житло, робота, лікування залежності тощо), а також варто зазначити, що умови тримання, медичне та матеріально-технічне забезпечення засуджених та ув'язнених не відповідають сучасним вимогам та Європейським пенітенціарним правилам, що не сприяє виправленню засуджених [3].

Варто зауважити, що віднедавна почав функціонувати норвезький проєкт NORLAU, що фінансується Міністерством закордонних справ Норвегії. Між Міністерством юстиції України та Міністерством юстиції та безпеки Королівства Норвегія підписана угода про співпрацю задля підтримки впровадження повномасштабної служби пробації та альтернативних санкцій в Україні. У своїй роботі NORLAU підтримує Державну установу «Центр Пробації» України задля її розвитку відповідно до міжнародних стандартів та найкращих практик в галузі пробації [6].

Умовні позначення:

1. Надання поліції, органам розслідування або прокурору відомостей про особу обвинуваченого при виборі запобіжного заходу.

2. Надання суду відомостей про особу обвинуваченого при виборі міри покарання.

3. Надання соціальних послуг ув'язненим у виправних установах.

4. Надання адміністрації виправних установ доповідей про результати соціальної роботи з ув'язненими та оцінку ризиків вчинення рецидивного злочину.

5. Надання потерпілому інформаційної та іншої підтримки щодо процесу виконання покарань за конкретним вироком.

6. Виконання альтернативних покарань (покарань з випробуванням).

Пробацією не замінюється позбавлення волі. В якості ж додаткового покарання пробація може бути застосована, якщо суд призначив людині інший вид покарання, наприклад, виправні роботи чи штраф. Керівництво Міністерства юстиції переконане, що пробаційний нагляд більш ефективно працюватиме в інтересах суспільства, ніж підвищення розміру покарань для злочинців. Про це вже свідчить статистика органів пробації [1].

Працівники пробації здійснюватимуть свою діяльність також в установах закритого типу для здійснення заходів підготовки засуджених до звільнення, координуючи ці заходи з підрозділами пробації за місцем проживання засудженого після звільнення або за місцем розташування установ соціальної адаптації для звільнених. Тобто створюється система реального соціального супроводу звільнених, яка розпочинається з місць позбавлення волі.

Для виконання завдань пробації збільшується обсяг повноважень працівників. Так, на відміну від працівника кримінально-виконавчої інспекції, працівник пробації набуває статусу учасника кримінального процесу з відповідними обов'язками та правами. Працівник пробації також набуває права отримувати безкоштовно від будь-якого органу інформацію, необхідну для виконання завдань пробації [4].

Усі зусилля, спрямовані на реформування кримінально-виконавчої інспекції у подальшому принесуть значні дивіденди у вигляді покращення криміногенної ситуації в країні та оздоровлення нашого суспільства. Саме на забезпеченні безпеки суспільства ставить акцент європейська практика, розглядаючи систему пробації.

Таким чином, можна констатувати, що роль служби пробації є неоціненною для системи виконання покарань. Заявивши про себе в Україні, такий «орган виправлення» виконує ряд надзвичайно важливих наглядових, контролюючих та пенітенціарних функцій. Перебуваючи на стадії становлення, служба пробації як правонаступник кримінально-виконавчої інспекції все ж має значно ширші завдання та повноваження у сфері кримінально-виконавчих відносин. Труднощі кадрового, фінансового та матеріально-технічного забезпечення не стануть на заваді роботі «пробації» в Україні, так як механізм уже запущено, і передусім, прагнення як керівної ланки влади, так і громадянського суспільства дозволить нам з упевненістю сказати про ефективне впровадження та значущу роль Служби пробації в Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бандоля Л.Г. Кримінологічні засади запобігання ухиленню від відбування покарання, не пов'язаного з позбавленням волі (за матеріалами кримінально-виконавчої інспекції): дис. канд. юрид. наук: 12.00.08 / Бандоля Людмила Григорівна. К., 2014. 262 с.

2. Застосування пробації в Україні: теорія і практика: навч. посіб. / О. І. Богатирьова, Л. І. Олефір. Чернігів: Десна Поліграф, 2019. 208 с. ISBN 617-7648-70-2.

3. Пробація в Україні: наук.-практ. посіб. / [Ю. Г. Севрук, Л. О. Петровська,

В. В. Севрюков та ін. ]. Київ: Національна академія прокуратури України, 2018. 120 с. ISBN 617-7500-47-5.

4. Про пробацію : Закон України від 05.02.2015 № 160-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. ст. 93.

5. Ягунов Д.В. Служба пробації: концепція, принципи діяльності, організаційна структура: Конспект лекцій. Видання 2-ге, стереотипне. О., 2006. 74 с.

6. Ягунов Д. В. Європейські стандарти діяльності служб пробації та впровадження концепції пробації до національної системи кримінальної юстиції / Д. В. Ягунов // Вісник адвокатури. 2012. № 3. С. 31–37.

*О.В. Ходаківська, д.е.н., професор,*

*О.М. Кононенко, к.е.н.*

*Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

## **УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

Нині нагальним питанням, що привертає увагу багатьох дослідників є необхідність переосмислення місця та ролі державних органів виконавчої влади, що реалізують земельну політику та органів місцевого самоврядування у регулюванні земельних відносин. Дане питання актуалізувалося в процесі реформи децентралізації, яка передбачає становлення в Україні ефективної системи місцевого самоврядування й територіальної організації влади, спрямованих на побудову новітньої політики європейського зразка у сфері створення безпечного та комфортного середовища життєдіяльності людини, отримання нею високоякісних та доступних публічних послуг, формування інститутів народовладдя, посилення спроможності органів місцевого самоврядування, у тому числі й шляхом передачі їм земель сільськогосподарського призначення, що перебувають за межами населених пунктів.

З огляду на це пропонує удосконалення організаційно-економічний механізм удосконалення системи управління земельними ресурсами територіальних громад, який передбачає інтеграцію та взаємоузгодження землевпорядної, картографічної та топографо-геодезичної діяльності на державному, регіональному й локальному (місцевому) рівнях, застосування інклюзивного підходу при стратегічному плануванні розвитку земельних відносин і землекористування з урахуванням економічних інтересів та соціально-культурних, духовних, рекреаційних потреб місцевих громад, закріплення інститутів самоврядного й громадського контролю за використанням земель та їх охороною, а також запровадження зонування земель за їх категоріями та типами землекористування із встановленням територіальних природоохоронних та технологічних обмежень (обтяжень) щодо їх використання.

Пропонований механізм передбачає необхідність реалізації низки заходів:

1. Передача земельних ділянок державної власності за межами населених пунктів, а також земельних ділянок колективної власності, невитребуваних земельних паїв та земель відумерлої спадщини до комунальної власності сільських, селищних, міських рад та об'єднаних територіальних громад на території яких розміщені такі ділянки.

Порядок та стан передачі земельних ділянок державної форми власності у комунальну власність новостворених ОТГ наведено на рис. 1.



Рис. 1. Порядок передачі земельних ділянок державної форми власності у комунальну власність об'єднаних територіальних громад

Джерело: сформовано автором на основі чинної нормативно-правової бази.

В Україні з 1 лютого 2018 р. розпочато передачу земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної форми власності у комунальну власність ОТГ. Це врегульовано розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 січня 2018 р. № 60. Згодом ці питання були врегульовані на законодавчому рівні, а саме, з ухваленням Закону України №1423-IX від 28.04.2021 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин» [1-8]. Зокрема Держгеокадастр має забезпечити:

а) формування таких земельних ділянок в межах, визначених перспективним планом формування територій громад, шляхом проведення відповідної інвентаризації земель згідно із Земельним кодексом України (ст. 117);

б) щодо земельних ділянок права на які виставлені на земельні торги, то в комунальну власність ОТГ вони можуть бути передані лише після того як будуть

оприлюднені результати земельних торгів та укладені відповідні договори оренди щодо таких земельних ділянок;

б) до моменту передачі сільськогосподарських земель, що є у власності держави до комунальної власності місцевих громад розпорядження ними здійснює Держгеокадастр. Ця норма поширюється як на землі, що передаються в користування (виключно на земельних торгах), так і при наданні їх у власність за обов'язкового погодження з органом місцевого самоврядування (на основі прийнятого місцевою радою рішення відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні») [9] (ст. 26).

При цьому органи земельних ресурсів на місцях взяли на себе організацію робіт із оформлення земельних ділянок, а затрати на проведення інвентаризації компенсовано Кабінетом Міністрів України. ОТГ отримують належним чином оформлені земельні ділянки, із кадастровими номерами, чіткими межами для прийняття на баланс. Зі свого боку, Держгеокадастр буде здійснювати моніторинг ефективності розпорядження земельними ділянками органами місцевого самоврядування і стан використання земель ОТГ, зокрема відслідковуватиметься динаміка орендних ставок.

Важливим питанням з точки зору налагодження ефективного управління земельними ресурсами є усунення розпорошеності функцій щодо управління між різними гілками виконавчої влади та місцевого самоврядування з подальшим зосередженням даних повноважень в органи місцевого самоврядування на території яких розміщені земельні ділянки. Слід зазначити, що до набуття чинності Земельного кодексу України, тобто до 1 січня 2002 року управління землями як в межах населених пунктів, так і за їх межами здійснювали органи місцевого самоврядування. Однак поступово ці функції ними були втрачені, що призвело до низки системних проблем у земельних відносинах та загострення проявів корупції у земельній сфері. Разом з тим, чимало рішень щодо розпорядження земельними ресурсами, які приймалися органами виконавчої влади не сприяли розвитку сільських територіальних громад.

Це очевидно зумовило необхідність удосконалення механізму управління землями державної та комунальної власності, що стосується насамперед земель запасу та резервного фонду переданих в оренду, земель колективної власності, відумерлої спадщини та невитребуваних земельних паїв.

## 2. Урегулювання процедури встановлення меж територіальних громад.

Межі громад, які охоплюють територію населених пунктів та прилеглі території за межами населених пунктів, встановлювалися відповідно до проєктів формування територій сільських, селищних, міських рад у 90-х роках минулого сторіччя. На сьогодні вони використовуються для обчислення й адміністрування плати за землю, якими є земельний податок та орендна плата, що сплачуються за землі державної і комунальної власності. Попри те, відомості щодо меж територіальних громад наразі відсутні у Державному земельному кадастрі. Натомість наявна у земельному кадастрі інформація щодо меж територіальних громад (наведена як межі кадастрових зон та кадастрових кварталів) здебільшого є некоректною. Це проявляється у тому, що за фактом межі в кадастрі не співпадають з тими межами, які використовують податкові органи та органи місцевого самоврядування. Є випадки, коли вони проходять через цілісні земельні масиви чи ділянки, що є вкрай нелогічним. Разом з тим, порядок встановлення і зміни меж територіальних громад у законодавстві відсутній. У чинному законодавстві унормовано лише процедуру

встановлення і зміни меж населених пунктів та адміністративних районів.

У процесі децентралізації ця проблема набула особливої гостроти та спровокувала появу спорів між сусідніми громадами щодо визначення території їх юрисдикції. З тим, щоб урегулювати дане питання пропонується вжити наступних заходів:

встановити спрощений порядок визначення і зміни меж територіальних громад;  
надати право територіальним громадам, за погодженням із сусідніми громадами, самостійно приймати рішення про встановлення і зміну меж;

встановити, що для визначення і зміни меж у складі землевпорядних робіт мають проводитися тільки роботи, пов'язані із фіксацією поворотних точок меж територіальної громади. Виконання землевпорядних робіт всередині території громади не вимагається.

3. Введення безперервного моніторингу земельних транзакцій з періодичним оприлюдненням його результатів. Джерелом інформації для такого моніторингу мають слугувати офіційні дані Державного реєстру речових прав на нерухоме майно та відомості Державного земельного кадастру. З огляду на це пропонується запровадити автоматизовану інформаційну систему моніторингу земельних транзакцій в межах окремо взятої територіальної громади та по Україні в цілому. Дана система має ґрунтуватися на зборі, систематизації, акумулюванні, збереженні та оприлюдненні набору достовірних даних щодо реального стану земельних відносин в окремій територіальній громаді, регіоні та країні в цілому (рис. 2).

4. Закріплення за органами місцевого самоврядування повноваження стосовно розробки і затвердження планів детального розвитку й планування територій за межами населених пунктів.

5. Запровадження державного нагляду і контролю за використанням земель та їх охороною.

Нині система державного контролю за використанням та охороною земель характеризується суттєвими проблемами інституційного, організаційно-управлінського, організаційно-правового та кадрового характеру. Віднедавня функції державного контролю перебрав на себе Держгеокадастр, однак підвищення ефективності у цьому процесі не відбулося. Це насамперед пов'язано із тим, що районні інспекційні підрозділи здебільшого складаються з одного державного інспектора. Крім того, досить часто у них відсутня заінтересованість в здійсненні ефективного контролю за станом земель. Найбільше у забезпеченні належного використання земельних угідь зацікавлені територіальні громади в особі органів місцевого самоврядування. Оскільки від того наскільки ефективно і раціонально використовується та чи інша земельна ділянка, чи є відповідні правовстановлюючі документи, що посвідчують використання таких земель, напряму залежить обсяг надходжень до місцевих бюджетів, що справляються у формі земельного податку та орендної плати. Однак дотепер місцеві ради практично не мають жодного механізму впливу на процеси використання та охорони земель. Як наслідок, упродовж тривалого проміжку часу спостерігаються процеси самозахоплення земель різними господарюючими суб'єктами, використання їх у спосіб, відмінний від цільового призначення та без належного документального посвідчення. Відповідно і надходжень до місцевих бюджетів від використання таких земельних ділянок та земельних масивів також не має. Таким чином очікується, що передача функції контролю на місця сприятиме раціональному використанню земель усіх видів, збільшенню податкових надходжень до місцевих бюджетів, посиленню матеріальної



бази місцевого самоврядування.



Рис. 2. Автоматизована інформаційна система моніторингу земельних відносин на рівні територіальних громад  
Джерело: розроблено автором

### Список використаних джерел:

1. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» №2850 від 8 вересня 2005 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text>.
2. Указ Президента України «Про Концепцію державної регіональної політики» від 25 травня 2001 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001#Text>.
3. Указ Президента України «Про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» від 15 січня 2015 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» №385 від 6 серпня 2014 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#Text>.
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку сільських територій» №995 від 23 вересня 2015 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-%D1%80#Text>.
6. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку сільських територій» №489 від 19 липня 2017. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/489-2017-%D1%80#Text>.
7. Законопроект, який надає право ОТГ розпоряджатися землями за межами

населених пунктів. [Електронний ресурс]. Режим доступу: / <https://auc.org.ua/novyna/u-parlamentu-zareyestrovano-zakonoproekt-yakuu-nadaye-pravo-otg-rozporoyad-zhatysya-zemlyamy-za/18.09.2017> р.

8. Про місцеве самоврядування в Україні. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : [https //zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua).

*Л.М. Шимановська-Діанич, д.е.н., професор  
Полтавський університет економіки та торгівлі,  
Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент  
Полтавський державний аграрний університет*

## **СУЧАСНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

У сучасних умовах ринкового господарювання розвиток малого бізнесу є результатом реалізації довгострокових та короткострокових економічних намірів його власників або наслідком впливу непередбачених умов середовища його діяльності. Наявність позитивних та негативних чинників впливу на діяльність малого бізнесу вплинула на формування як нових тенденцій, так і появи нових статусних змін у положенні малого бізнесу в економіці країни. Для чіткості ідентифікації виявлених тенденцій охарактеризуємо їх більш детально.

1. Сукупність чинників політичного та економічного середовища України призвела до зростання кількості самозайнятих українців не лише в країні, але і за її межами, що є джерелом потенційних економічних втрат. Так, за інформацією Державної служби статистики України кількість трудових мігрантів з України становить 1,3 млн. осіб [5]. З урахуванням доходу та кількості зайнятих у малому підприємстві, одна зайнята особа приносить дохід в розмірі 426 тис. грн. (обсяг реалізації малих підприємств в 2019 році/кількість зайнятих в малому підприємстві: 1839875890 тис. грн./4319757 осіб). Отже, потенціал економічних втрат в економіці України, обумовлених трудовою міграцією, складає 553697501,3 тис. грн, що становить 6% загального обсягу реалізованої продукції (товарів та послуг) в Україні.

2. Економічні зміни умов діяльності в Україні призвели до зміни інвестиційного статусу малого бізнесу. Економічним наслідком трудової міграції є зростання валютних надходжень на територію України у формі переказів оплати праці заробітчан.

Про обсяги надходжень іноземної валюти як оплати праці фізичних осіб, які працюють за межами України і здійснюють перекази коштів в Україну, свідчить порівняльний аналіз статей платіжного балансу. Так, у структурі платіжного балансу України в 2019 році обсяг надходжень від оплати праці в повному обсязі покривають негативне сальдо балансу товарів та послуг та притоку іноземних інвестицій в Україну. У 2019 році валютні надходження у вигляді оплати праці становили 12 774 млн. дол. США, що у гривневому еквіваленті становить 344898 млн. грн., що на 40% менше тих потенційних втрат, які отримує економіка країни від обсягів трудової міграції. Зростання обсягу надходжень від українських мігрантів свідчить про зростання кількості мігрантів, зумовленої погіршенням умов економічної діяльності та життя в Україні (переважанням темпу зростання витрат домогосподарств над темпами зростання доходів, співвідношенням кредитної ставки та рентабельності

діяльності тощо). Збереження таких тенденцій є стратегічною загрозою для національної економічної безпеки, оскільки знижує потенційні можливості реалізації кадрового, інтелектуального, структурного складових економічного потенціалу та закладає майбутні тенденції сповільнення економічного зростання в країні.

3. Наступним економічно підтвердженим фактом зміни статусу малого бізнесу є його вплив на рівень зайнятості в Україні. Так, у 2019 році чисельність зайнятих працівників у суб'єктів малого бізнесу становила 4319757 осіб, що становило 48% до загальної кількості зайнятих працівників в економіці України [3]. За 2013-2019 роки кількість зайнятих працівників у малому бізнесі збільшилася на 4%, при тому, що у середньому підприємстві за аналізований період вона зросла на 3%, а у великому – зменшилася на 6,7% . Ці дані свідчать про те, що, безумовно, є позитивною динаміка розвитку малого бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

**Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання**

роки	Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання						Темп зміни до попереднього року, %	Темп зміни до 2013 року, %
	суб'єкти великого бізнесу		суб'єкти середнього бізнесу		суб'єкти малого бізнесу			
	Тис. осіб	%	Тис. осіб	%	Тис. осіб	%		
2013	2383,8	24,5	3054,2	31,4	4291,2	44,1		
2014	1915,1	21,8	2766,4	31,4	4115,1	46,8	1,0	1,0
2015	1708,6	20,9	2632,7	32,2	3838,7	46,9	0,9	0,9
2016	1586,6	19,6	2650,0	32,7	3871,8	47,7	1,0	0,9
2017	1560,9	19,2	2623,8	32,2	3956,3	48,6	1,0	0,9
2018	1574,3	18,5	2784,5	32,6	4173,7	48,9	1,1	1,0
2019	1608,3	17,8	3089,7	34,3	4319,8	47,9	1,0	1,0

*розроблено авторами на основі [3]*

Така статистика зайнятих у малому підприємстві дозволяє перетворити інтереси суб'єктів малого підприємства у політичні передвиборчі гасла та маніпулювати інтересами малих підприємців з метою тиску на державні органи влади. Зважаючи на велику чисельність зайнятих у малому підприємстві, невдоволення умовами їх діяльності та нормативними змінами, останні можуть стати джерелом суспільної напруги та біфуркацій. Відповідно система державного управління умовами розвитку малого підприємства повинна бути спрямована на передбачення та недопущення використання інтересів малих підприємців у суспільних протестних діях. Порівняння зайнятості населення за сферами економічної діяльності дозволило виявити нерівномірності видової зайнятості в малому підприємстві. Так, за даними Держкомстату, в 2019 році сумарна кількість зайнятих у сільському господарстві, добувній, переробній промисловості та будівництві становила 20,63% працівників, в торгівлі – 38,64%, транспорті – 5,82%, інформації та телекомунікацій – 6,46% інших – 28,45%. Отже один працівник у сфері виробництва формує зайнятість 2 працівників у сфері торгівлі. З урахуванням того факту, що суб'єкти малого бізнесу сфери торгівлі реалізують продукцію та послуги як малих, так середніх та великих виробників, така структура підприємства не є диспропорцією, а свідчить про різну офіційно та неофіційно підтверджену прибутковість діяльності в різних видах економічної діяльності, різну капіталомісткість виробництва, різні ризики, попит та термін повернення вкладених інвестицій. Оцінювання видів діяльності за обраними показниками і обумовило найбільшу зайнятість у торгівлі. Окрім того, у торгівлі формується 23% доданої

вартості, створеної малими підприємствами (для порівняння: у сільському господарстві – 10%, у промисловості – 8 %) [2].

4. Характерною особливістю малих підприємств в Україні є низька результативність та непрозорість їх діяльності, яка формується сукупністю чинників як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. У грошовому вимірі обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) малими підприємствами збільшився в 3 рази (з 568 млрд. грн в 2010 році до 1839 млрд. грн в 2019 році). Частка малих підприємств в обсягах реалізованої продукції в Україні є відносно сталою і становила в 2010 році 17%, а в 2019 – 19%.

Порівняння обсягів виробленої продукції та кількості зайнятих дозволяє зробити висновок про низьку продуктивність праці в малому підприємстві. Так, в 2019 році один зайнятий у великому підприємстві виробляв за рік продукції (робіт, послуг) на суму 1556,30 тис. грн, в середньому підприємстві – 805,58 тис. грн, малому – 303,10 тис. грн. [3]. Низька продуктивність діяльності в малому підприємстві обумовлена низькою причиною, основними із яких є низький рівень автоматизації виробництва, низький рівень попиту, демпінг на ринку, реалізація продукції (робіт, послуг) за заниженими цінами тощо. Попри наявність об'єктивних причин низької результативності діяльності малих підприємств, існує низка причин суб'єктивного характеру, пов'язана з навмисним зниженням статистики обсягу реалізованої продукції та здійсненням господарських операцій без їх відображення в обліку малого підприємства.

Такий стан діяльності малих підприємств беззаперечно вимагає змін в системі існуючого контролю за процесом формування доходів та відображення їх у звітності малих підприємств. На сьогодні до основних суб'єктивних дій щодо навмисного зменшення обсягів реалізованої продукції відносяться: а) декларування доходів не в повному обсязі в книзі обліку доходів та витрат та в звітності, що надається контролюючим органам. Основними причинами такої поведінки суб'єктів малого підприємства є:

1) визначені Податковим кодексом обмеження щодо обсягів отриманих доходів. Перевищення фактично отриманого над граничним обсягом доходу календарного року відповідної групи платника податку зобов'язує суб'єкта малого підприємства із суми перевищення фактичного доходу над граничним ЄП сплатити податок за підвищеною ставкою 15 % та змінити групу платника податку;

2) неповне декларування доходів як наслідок укриття доходів або помилок при формуванні доходів та відповідне зменшення розміру податків. Перевірка достовірності декларування доходів суб'єктів малого підприємства платників єдиного податку податковими органами здійснюється на підставі судового рішення шляхом направлення запиту до банку на отримання виписки з рахунків суб'єкта;

3) неправильне визначення доходу при використанні еквайрингу, коли покупці здійснюють оплату платіжними картами та зменшують суму перерахованого доходу власника на розмір комісійної винагороди банку. Розрахунок доходу суб'єкту за виключенням комісійної винагороди банку зменшує суму доходу.

Отже виходячи з наведеного вище, зазначимо, що саме відсутність кардинальних змін, які б забезпечували прозорість діяльності малого бізнесу, є причиною низької його результативності. В країнах Європи, США, Китаю внесок малого бізнесу у ВВП країни становить більше 50%. Такий ВВП створюють більше 50% зайнятого населення країни. Такий внесок малого бізнесу в розвиток економіки країн світу забезпечується як законодавчо сформованими правилами ведення бізнесу, так

відповідальністю малого бізнесу за чесність та прозорість їх діяльності

#### **Список використаних джерел:**

1. Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2012- 2019 роках/ URL. <http://www.ukrstat.gov.ua/>

2. Додана вартість за витратами виробництва підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2012-2019)/ URL. <http://www.ukrstat.gov.ua/>

3. Кількість зайнятих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2019)/ URL. <http://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2019 роках/ URL. <http://www.ukrstat.gov.ua/>

5. Лукашова Л.В. Мале підприємництво: методологія та практика фасилітації розвитку: монографія. К.: КНТЕУ, 2019. 448 с.

6. Мороз С.Г. Регуляторна політика розвитку малого підприємництва в Україні: дис...канд. екон. наук : 08.00.03 / Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2019. 263 с.

*Т.В. Арбузова, к.е.н., доцент*

*Білоцерківський національний аграрний університет*

### **УПРАВЛІННЯ КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Корупція та пов'язані з нею дії перешкоджають сталому розвитку суспільства, становлять небезпеку для роботи його демократичних інституцій, загрожують належному та справедливому функціонуванню країн, мають негативні фінансові, соціально-правові, морально-етичні наслідки для громадян, компаній, держав, міжнародних установ. За даними ООН, щорічний обсяг хабарів у світі оцінюється в один трильйон доларів [1]. Це колосальні ресурси, що спрямувалися у тінь національної та світової економіки в цілому.

Для України питання запобігання та боротьби з корупцією нині виходять на перший план. Одним із напрямів роботи в цьому напрямі є виявлення корупційних ризиків, які можуть виникнути в роботі службовців органів державної влади й місцевого самоврядування, та усунення умов і причин їх появи. Корупційний ризик – це можливість виникнення корупційного вчинку, його наслідки. За оцінками Міністерства юстиції України корупційні ризики в діяльності державних службовців за поширеністю розташовані в такому порядку: недоброчесність державних службовців; виникнення конфлікту інтересів; безконтрольність з боку керівництва; наявність дискреційних повноважень [2].

Аналіз корупційного ризику передбачає процес усвідомлення природи корупційного ризику та можливостей для його реалізації за допомогою виявлення найбільш можливих методів скоєння корупційного правопорушення під час втілення «корупційних схем» та визначення в органах державної влади, місцевого самоврядування посад або повноважень, критично важливих для здійснення кожної корупційної схеми. Оцінка корупційних ризиків є загальним процесом ідентифікації,

аналізу та ранжування ризиків. Ідентифікація корупційного ризику – процес визначення для кожного процесу критичних точок та ймовірних корупційних правопорушень, які можуть бути вчинені працівниками публічної організації у кожній критичній точці. Процес визначення рівня вагомості кожного корупційного ризику з урахуванням можливої шкоди у разі реалізації корупційного ризику та ймовірності його виникнення означає ранжування ризиків.

Управління корупційними ризиками в органах державної влади та місцевого самоврядування – узгоджені дії, спрямовані на контроль і запобігання корупційних ризиків. Ця діяльність передбачає ретельний аналіз політики, функцій, процесів конкретної публічної організації з метою виявлення та оцінки потенційних можливостей скоєння корупційних вчинків (ризиків) та розробку і запровадження конкретних заходів щодо їх усунення або зменшення з регулярним моніторингом та оцінкою ефективності застосованих заходів [3].

Процес управління ризиками корупційної діяльності включає ряд взаємозв'язаних етапів:

- 1) підготовка та планування оцінювання;
- 2) оцінка корупційних ризиків;
- 3) формування плану реагування на корупційні ризики;
- 4) інформування;
- 5) моніторинг та перегляд плану (програми) протидії корупції.

Підготовчий етап до проведення оцінки та розробки плану протидії корупції передбачає прийняття керівництвом органу державної влади чи місцевого самоврядування рішення про проведення оцінки ризиків; встановлення формату процесу оцінки, створення робочої групи, її навчання, розробка плану проведення оцінки ризиків. Процес оцінки може проходити у форматі самооцінки, разом із залученими незалежними експертами або повного аутсорсингу незалежними експертами. Важливим є усвідомлення характеру (контексту) публічної організації, внутрішнього та зовнішнього середовища її діяльності, внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Плануючи проведення оцінки корупційних ризиків, визначають функції та процеси, стосовно яких буде проведено оцінку (управління установою, фінансами, документообігом, матеріальними ресурсами, інформацією, персоналом тощо); підходи та методи оцінки ризиків та розробки інструментів (анонімні опитування (анкетування) співробітників, інтерв'ю, групові обговорення, спостереження за діяльністю на робочому місці, метод Дельфі, мозковий штурм тощо); інформування працівників публічної організації та зацікавлених сторін [4].

На етапі виявлення корупційних ризиків в публічній організації робоча група має констатувати та описати корупційні ризики, детально аналізуючи функції та процеси, визначаючи чинники й загрози корупції, вивчаючи наявні заходи контролю корупції. Для встановлення чинників і загроз корупційних вчинків всі процеси мають бути ідентифіковані, змодельовані та проаналізовані в логічній, чіткій, зручній для сприйняття та аналізу формі за ієрархією ризиків. Виявлення чинників корупційних дій передбачає аналіз документів, які регламентують окремі процеси та функції або публічної організації в цілому, результатом чого має бути опис таких чинників за кожним процесом чи функцією; перелік загроз, що можуть виникати внаслідок наявності відповідних чинників; заходи контролю і протидії корупції, задіявані організацією; опис корупційних ризиків (наприклад, вимога занадто великого за обсягом переліку документів, занадто довгий період розгляду заяви / справи, неупорядковані дискреційні повноваження, невідновлені та

нерегламентовані процеси перевірки конфлікту інтересів тощо) [5].

Аналіз ризику складається з оцінки ймовірності (наприклад, за бальною шкалою від «рідко» до «майже напевно») та наслідків загроз (наприклад, від «незначних» до «критичних» за категоріями: фінансові втрати, репутація, відповідальність) корупційного вчинку, враховуючи чинні заходи контролю й запобігання корупції та їх ефективність. Зіставлення ймовірності, наслідків та наявного контролю дає можливість визначити рівень і, відповідно, пріоритетність ризиків. Оцінка ймовірності та наслідків ризиків, їх пріоритизація проводиться членами робочої групи методом мозкового штурму, методом Дельфі т. і. Розраховане середнє значення індивідуальних оцінок обговорюється та узгоджується всіма членами робочої групи (можуть бути додатково залучені інші фахівці публічної організації). Рівень корупційного ризику оцінюватиметься шляхом зіставлення ймовірності та наслідків ризику з використанням матриці. Кількісне значення рівня ризику обраховується множенням рівня його ймовірності на рівень наслідків. Ранжування рівнів корупційних ризиків здійснюють відповідно до кількісних значень на перетині відповідних рядків і стовпців матриці зі встановленням статусу «критичний», «високий», «середній», «малий», що дасть можливість визначити пріоритетність корупційних ризиків для розробки плану протидії корупції в органі державної влади чи місцевого самоврядування.

За результатами проведеного аналізу та оцінювання робоча група має сформулювати звіт з оцінки корупційних ризиків з інформацією щодо функцій, процесів, чинників, загроз, чинних заходів контролю, рівня ймовірності, наслідків, загального рівня ризику.

Антикорупційні заходи – реагування – є останнім етапом на шляху розробки плану протидії корупції в публічній організації, що передбачає вибір варіантів реагування, з'ясування залишкових ризиків, потреби в ресурсах для запровадження заходів, мети та показників вимірювання результатів, відповідальних за впровадження, строків втілення та плану моніторингу виконання завдань. Визначення заходів реагування має здійснюватися за ієрархією ризиків публічної організації з детальним документуванням у плані протидії корупції. Заходи реагування на ризики можуть мати запобіжний, правозастосовний, просвітницький характер. Вся інформація має бути узагальненою в плані (програмі) протидії корупції у вигляді таблиці, яку можна доповнити описовою частиною. План затверджується членами робочої групи та керівником органу державної влади чи місцевого самоврядування.

Публічна організація має забезпечити постійне інформування співробітників, зацікавлених сторін, спілкування з ними на всіх етапах проведення оцінювання корупційних ризиків та розробки й впровадження плану протидії корупції.

Моніторинг є заходом розосередженого в часі періодичного контролю. Моніторинг антикорупційного плану відбувається в такий спосіб, щоб регулярно відстежувати прогрес та факти виконання кожного конкретного заходу на певну календарну дату. Для цього може бути використана відсоткова шкала виконання заходів, встановлені чіткі та вимірювані індикатори [6]. Результати моніторингу протоколюються, оформляються звітами робочої групи. Узагальнений аналіз виконання антикорупційних заходів складає цілісну оцінку плану протидії корупції, яка має продемонструвати керівництву органу державної влади чи місцевого самоврядування, залученим до процесу ризик-менеджменту особам, стейкхолдерам динаміку запобігання корупції у публічному органі й потреби щодо її

удосконалення. Вивчення результатів такого моніторингу є частиною підготовчих заходів з розробки антикорупційного плану (програми) на наступний часовий період.

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що управління корупційними ризиками в органах державної влади та місцевого самоврядування є складовою загального організаційного управління, умовою забезпечення його ефективності. Ризик-менеджмент процесів запобігання корупції має відбуватися відповідно до функцій, методів, інструментів наукового управління з урахуванням специфіки об'єкту та суб'єкту управлінського впливу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Почему важно эффективно управлять коррупционными рисками? : ДТЭК. URL: <https://dtek.com/ru/media-center/news/why-is-it-important-to-manage-corruption-risks-effectively/>

2. Корупційні ризики в діяльності державних службовців : Міністерство юстиції України. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_34678](https://minjust.gov.ua/m/str_34678) (дата звернення 07.11.2021)

3. Вінборн С., Сисоев В., Ткаченко В. Посібник з оцінки корупційних ризиків та розробки планів протидії корупції : Програма розвитку фінансового сектору (USAID/FINREP-II). Київ, 2015. 74 с. URL: [https://dpsu.gov.ua/upload/%D0%9Fosibnik\\_z\\_ocinki\\_korypcijnih\\_rizikiv\\_ta\\_rozrobki\\_planiv\\_protidii\\_korypcii.pdf](https://dpsu.gov.ua/upload/%D0%9Fosibnik_z_ocinki_korypcijnih_rizikiv_ta_rozrobki_planiv_protidii_korypcii.pdf)

4. Аналіз поточного стану державних електронних реєстрів та оцінка потенційних корупційних ризиків. Аналітичний звіт : Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/category/organizatsiya-roboty-uprovnovazhenyh/dodatкова-literatura/> (дата звернення 09.11.2021)

5. Практичний посібник з питань боротьби з корупцією та службовими правопорушеннями в поліції : Женевський центр демократичного контролю над збройними силами (DCAF). Женева, 2012. 416 с. URL: [https://dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF%20-%20Toolkit%20Police%20Integrity\\_Ukrainian.pdf](https://dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF%20-%20Toolkit%20Police%20Integrity_Ukrainian.pdf)

6. Моніторинг, оцінка виконання та періодичний перегляд антикорупційних програм органу влади. Київ : Національне агентство з питань запобігання корупції, 2021. 12 с. URL: [https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/04/Monitoryng\\_otsinka\\_ta\\_pereglyad\\_antykoryptsijnyh\\_program.pdf](https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/04/Monitoryng_otsinka_ta_pereglyad_antykoryptsijnyh_program.pdf)

*Б.М. Берташ, к.е.н.,  
А.А. Селіванов, здобувач вищої освіти  
Рівненський державний гуманітарний університет*

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

Реформа місцевого самоврядування не закінчується на територіальній реорганізації адміністративного устрою областей України, а перш за все передбачає децентралізацію державної влади, яка полягає в передачі завдань і повноважень, що раніше належали до компетенції районних, обласних та центральних органів державної виконавчої влади, органам місцевого самоврядування. Це передбачає і передачу майна, необхідного для виконання таких завдань, і частини фінансів.

Отримані повноваження передбачають відповідні галузеві реформи, - охорони здоров'я, освіти, культури тощо.



Особливо місце займає медична галузь, основна мета якої – надання якісних і доступних медичних послуг в умовах обмежених матеріальних і фінансових ресурсів.

Реформа системи охорони здоров'я передбачає створення базового рівня системи охорони здоров'я на рівні територіальних громад, мережі другого рівня у формі госпітальних округів по суті на базі укрупнених районів та створення єдиного медичного простору на рівні всієї держави з закріпленням за кожним рівнем певних повноважень та функцій.

Згідно цих рівнів медичні заклади диференційовані на заклади з надання первинної медичної допомоги, вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги [1].

Кардинально змінилися принципи управління та фінансування медичних закладів, яке здійснюється тепер Національною службою здоров'я України (НСЗУ).

Заклади медичної допомоги стали комунальними неприбутковими підприємствами. Лікарні отримали свободу управлінських рішень. Заклади, які підписали договір з НСЗУ, стали авто-номізованими, тобто незалежними суб'єктами господарювання.

Заклади первинної медичної допомоги (ПМД) перейшли на оплату за одного пацієнта з використанням капітаційної ставки в рамках виконання договорів про медичне обслуговування населення між надавачами ПМД та НСЗУ.

Заклади вторинної (спеціалізованої) та третинної (високо-спеціалізованої) медичної допомоги працюють за Програмою медичних гарантій, тобто отримують гроші за послугу, яку надали пацієнту. Відповідно для них з'явилася мотивація бути при-вабливим для пацієнта, щоб надавати більше послуг, але великою мірою положення в цьому конкурентному медичному середовищі залежить від передреформеного стану спеціалізованого чи високоспеціалізованого медичного закладу, яке було надзвичайно диференційованим. Адже у найкращому становищі опинилися ті медичні заклади, які мали кращий кадровий склад і матеріальне забезпечення, так як це забезпечило їм підписання договорів з НСЗУ на більшу кількість пакетів медичних послуг, а відтак отримати більше фінансування. Звичайно ж менш забезпечені лишилися „недофінансованими”, часто багато нижче дореформеного періоду. Поліпшити своє забезпечення для надання більшої кількості пакетів медичних послуг вони могли би за допомогою місцевих бюджетів територіальних громад, але фінансові можливості багатьох з них недостатньо спроможні, щоб забезпечити надання первинної медичної допомоги своїм мешканцям, внаслідок чого спостерігається масовий відтік лікарів із спеціалізованих медичних закладів, а відтак – зниження якості забезпечення медичними послугами населення.

Тобто проблема полягає у нерівних стартових умовах для спеціалізованих медичних закладів перед реформою.

Виходом зі складної ситуації для окремих медичних закладів може бути лише пошук шляхів поліпшення свого кадрового та матеріального становища для розширення набору пакетів медичних послуг згідно договорів з НСЗУ через активну співпрацю із залучення додаткових коштів з органами місцевого самоврядування територіальних громад та інших джерел.

#### **Список використаних джерел:**

1. Закон України „Основи законодавства України про охорону здоров'я” від 19.11.1992 р. №2801-ХІІ. Відомості Верховної Ради України, 1993, №4, ст. 19.

*П.М. Боровик, к.е.н., доцент,  
І.О. Удовенко, к.е.н., доцент,  
В.П. Кирилюк, к.с.-г.н., доцент,  
М.В. Шемякін, к.с.-г.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

## **ЗЕМЕЛЬНИЙ ПОДАТОК ЯК ВАЖІЛЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В АГРОСФЕРІ**

Для державного управління аграрною сферою економіки вельми значною є роль фінансових та податкових важелів регулювання економічних явищ і процесів.

В зв'язку з цим, варто зазначити, що для України сільське господарство є найважливішою галуззю національної економіки, що визначає можливість та іноді навіть необхідність зниження податкового навантаження на аграрних товаровиробників. Саме тому серед політиків та виробників сільськогосподарської продукції існує переконання, що звільнення сільського господарства від оподаткування зменшить ціни на сільськогосподарську продукцію. Крім того існує думка, що доступ до землі забезпечується звільненням від податків, що, на наше переконання, не вірно або ймовірно, адже, базові постулати економічної теорії визначають, що такі пільги в оподаткуванні приведуть до зростання цін на землю та інші активи.

Крім того, звільняючи сільське господарство від податку, держава не застосовує один із визначальних принципів системи оподаткування – принцип соціальної справедливості стосовно розподілу податкового навантаження між всіма платниками податків. Крім того земельний податок є джерелом фінансування заходів щодо охорони та поліпшення земель.

Враховуючи викладене, існують три причини необхідності подальшого функціонування земельного податку в сільській місцевості:

- земельний податок є джерелом доходів бюджетів місцевого самоврядування, тобто забезпечує певний рівень їх фінансової самостійності та незалежності.

- земельний податок сприяє цільовому використанню сільськогосподарських угідь.

- земельний податок є джерелом фінансування заходів щодо поліпшення земель.

Зокрема, земельний податок, як джерело доходів місцевих бюджетів [1], відіграє ключову роль в питанні децентралізації і забезпечення економічної самостійності органів місцевого самоврядування. Повна децентралізація органів місцевого самоврядування включає повноваження по незалежному підвищенню доходів та використання наявних коштів на свій розсуд (але в рамках, відведених місцевому самоврядуванню повноважень, визначених законом). Розмір земельного податку порівняно невеликий по відношенню до загальних податкових зборів по країні, але їх значущість зв'язана з місцевим характером використання. Саме тому земельний податок є важливим чинником поліпшення рівня соціального забезпечення жителів сільської місцевості.

Крім того, платники земельного податку в Україні, які є власниками земельних угідь, отримують на руки державний акт на їхню земельну ділянку, в якому є дані про оціночну вартість їх ділянки чи паю, внаслідок чого стає очевидним, що їм слід заплатити суму земельного податку [2]. Такий стан речей змушує звернути увагу на використання земель, адже платник земельного податку сплачує цей платіж

незалежно від того використовує він цю земельну ділянку чи ні. Тому земельний податок в руках держави є важливим інструментом регулювання процесів землекористування та земельних відносин.

Щодо забезпечення фінансовими ресурсами заходів з поліпшення якості земельних ділянок, то земельний податок при застосуванні порівняно високих ставок цього платежу та при раціональному використанні отриманих внаслідок його справляння ресурсів забезпечує надійне джерело фінансування зазначених робіт в достатньому розмірі.

Проте, не дивлячись на очевидні позитивні риси, земельний податок має певні недоліки. Зокрема, на нашу думку, негативним для всіх форм плати за землю є те, що розмір плати за землю не залежить від фінансових результатів діяльності платників. Тому, в разі стихійних лих та неврожаїв протягом кількох років, навіть незначний за розміром земельний податок може бути причиною банкрутства аграрних підприємств.

Ще одним недоліком земельних платежів є те, що їх справляння (насамперед податкової складової земельних платежів) пов'язане з більш високими витратами порівняно з іншими податками, в основі оподаткування якими не закладені рентні доходи від продуктивного використання угідь та інших ресурсів.

Не зважаючи на певні недоречності механізму його справляння, земельний податок має більше переваг, ніж недоліків. Тому необхідність його використання є очевидною. Проте слід зазначити, що земельне оподаткування повинно будуватися на принципах підвищення рівня довіри у платників, об'єктивності, прозорості та відкритості і, одночасно, на зниженні фінансових, організаційних та інших витрат на її адміністрування. Крім того, розмір земельного податку, на наше переконання, має більшою мірою, ніж нині в Україні, залежати від доходів платника, тобто податок має сплачуватись лише у разі отримання платником рентних доходів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 року № 2456-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/ed20150920#Text>. (дата звернення: 14.11.2021).

2. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. (дата звернення: 14.11.2021).

*Т.В. Колесник, к.е.н., доцент,  
Ю.Ю. Волошин, здобувач вищої освіти  
Вінницький національний аграрний університет*

## **МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ІЗ ЗАСОБАМИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ**

Обґрунтовуючи необхідність інституалізації механізму регулювання взаємодії регіональної влади зі ЗМІ, необхідно оперувати поняттям комунікації – двостороннього спілкування влади з громадянами посередництвом різних комунікаційних каналів та інструментів, насамперед ЗМІ.

Причому, інформація існує для широкого загалу, а комунікація – для цільових груп. Органи влади мають бути зацікавленими в тому, щоб комунікувати з населенням задля формування розуміння у громадян своїх дій і, як наслідок,

підтримки таких дій.

Успішна побудова процесу комунікації влади з населенням допомагає сформувати розуміння дій та прагнень один одного, попередити негативні явища, дає можливість громадянам бути вчасно проінформованими щодо важливих моментів їх життя у суспільстві [1].

Орган влади та його представники діють в межах своєї компетенції. При цьому зв'язки зі ЗМІ – пріоритет. ЗМІ є одним із посередників у процесі обговорення важливих державних рішень.

Роль інформаційної діяльності у публічному управлінні полягає у тому, що управління в державній сфері безпосередньо пов'язується з інформаційною діяльністю, і від її якості залежить не тільки ефективність керівництва державою, але і її безпека [3].

Рівень довіри суспільства до ЗМІ залежить від якості висвітлення ними результатів діяльності державних інституцій. При цьому важливо пам'ятати, що ЗМІ виконують функцію не лише інструменту інформування суспільства, але й контролю з боку суспільства за діяльністю влади. Для забезпечення відкритості та прозорості публічної діяльності, органи регіональної влади повинні мати ефективний механізм регулювання взаємодії зі ЗМІ.

Для побудови такого механізму, насамперед, необхідно визначити, чітко описати та структурувати ціль і завдання комунікаційної взаємодії органу влади зі ЗМІ.

Принциповим є чітке розуміння сутності взаємодії, яка зосереджена не на процесі прийняття рішення, а на реалізації ухваленого рішення. Тобто, комунікаційна взаємодія органу влади зі ЗМІ – це не співпраця при ухваленні рішення щодо змісту інформації та визначенні комунікаційного каналу, а взаємодія щодо його реалізації – забезпечення ефективного процесу комунікації.

Важливо, що результатом досягнення мети комунікаційної взаємодії органу влади зі ЗМІ є зміна оцінки громадянами результатів діяльності органу влади. Для реалізації рішення, яке спричиняє певні зміни, спільність інтересів між усіма сторонами є необхідною.

Взаємодія відбувається за умови наявності спільних інтересів або їх перспективи. Саме такий процес забезпечує високий рівень довіри громадянського суспільства до влади.

Стратегічною метою комунікаційної взаємодії органу влади зі ЗМІ є забезпечення конституційного права кожного громадянина України щодо отримання достовірної та всебічної інформації про функціонування обраної ним влади, про її плани, можливі напрями дій і результати її діяльності. Результатом досягнення стратегічної мети має стати довіра населення до органу влади.

Довіра тлумачиться у контексті очікування, установки, почуття процесу соціального обміну, переконаності у добропорядності, щирості, правильності когось або чогось. Найпоширенішим є визначення довіри як очікування [4].

Визначені цілі та завдання комунікаційної взаємодії органу влади зі ЗМІ є підґрунтям для побудови ефективного механізму регулювання цієї взаємодії. Але, при цьому слід визнати, що більшість дій суб'єктів взаємодії, а головне їх технологічні ланцюжки, не є нормативними й ґрунтуються, здебільшого, на суб'єктивно побудованих відносинах.

Механізм комунікативної діяльності регіональних органів публічної влади доцільно розглядати як послідовну реалізацію комплексу правових та організаційних дій, що базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації та

використанні відповідних методів управління, спрямованих на задоволення інформаційно-комунікативних потреб населення і організації діяльності структурних підрозділів органів влади [2].

Тільки розробка спеціального механізму регулювання комунікаційних відносин, доведеного до детальних процедур і закріпленого в нормативному акті, як обов'язковий принцип, здатна ввести взаємодію органу влади зі ЗМІ в режим нормальної організаційної діяльності. Отже, механізмом регулювання взаємодії органу влади зі ЗМІ на регіональному рівні є режим

взаємопов'язаних дій суб'єктів взаємодії, узгоджених з певною сукупністю засобів і регламентуючих методів, що забезпечує досягнення стратегічної мети. Основою режиму є регламентація порядку діяльності, що забезпечує облік і контроль дотримання правових норм. У залежності від того, які засоби домінують у режимі, він може бути або стимулюючим (створює сприятливі умови для задоволення конкретної групи інтересів), або обмежуючим (комплексне стримування задоволення інтересів) [5].

Досягнення поставленої стратегічної мети потребує чітко спланованої реалізації комунікаційних цілей та завдань, важливо наголосити, що органи влади повинні постійно співпрацювати зі ЗМІ за визначеним та узгодженим обома сторонами планом.

Підготовка і затвердження регламентного документу – це встановлення певних комунікаційних «правил гри» в органі влади, що упорядковують та стандартизують технологічні ланцюжки основних процесів, які забезпечують організацію постійного інформаційного потоку та комунікацію. Проте, цей документ – він внутрішній, і сам по собі, не в змозі забезпечити ефективну взаємодію зі ЗМІ без розроблення проактивної комунікаційної стратегії.

Проактивне управління означає здатність передбачати проблеми та планувати подальші дії так, щоб унеможливити або послабити вплив небажаних наслідків. Основою методики проактивного управління є аналіз інформації щодо проблем. Вдало проведений аналіз дозволяє отримати знання – чітке розуміння того, що відбулося, на що сподіватися в майбутньому і що робити сьогодні.

Проактивне управління є актуальним як при стабільному функціонуванні будь-якої системи, так і під час кризових явищ. В основу методики проактивного управління покладено процесний підхід, тобто основна увага зосереджується на певній послідовності управлінських дій, яка створює основу для застосування логіки, суджень і аналізу інформації про проблеми [6].

Наголошуючи на доцільності запровадження принципів проактивного управління для розроблення і реалізації комунікаційної стратегії органу влади зацентруємо увагу на тому, що до його пріоритетної сфери завдань входить створення і підтримка системи ефективної взаємодії зі ЗМІ та з ключовими лідерами думок, щоденна комунікація як операційна діяльність [2].

Проактивна комунікаційна стратегія орієнтована на майбутні дії з метою створення можливостей для ефективної взаємодії ключових комунікаторів органу влади з будь-якою цільовою аудиторією через ЗМІ. Важливість проактивного підходу полягає в тому, що він дозволяє включати в коло взаємодії суб'єктів, з якими ще не було досвіду взаємовідносин – тобто розширювати коло ЗМІ. Він дозволяє займатися стратегічним плануванням відносин з цільовими аудиторіями, що є також важливою частиною іміджевої стратегії органу влади. та, насамперед, це стосується проактивної роботи з медіа [4].

Отже, як висновок, можна сказати, що актуалізація розроблення даної проактивної комунікаційної стратегії обумовлена тим, що:

по-перше, проактивність є випередженням ЗМІ при повідомленнях про успіхи чи невдачі (свої дії та ухвалення рішення влада повинна пояснювати);

по-друге, будь яка новина чи тема актуальна протягом певного часового проміжку в інформаційному просторі, тож влада повинна не лише обмежуватися повідомленням факту/події, але й інформувати громадян про перебіг та закінчення події;

по-третє, люди мають право бути поінформованими щодо довгострокових планів та їх змін.

Підсумовуючи викладене, можемо констатувати:

а) преса повинна стати корпоративним середовищем із механізмами саморегулювання, навчитися жити на гроші читача, а не спонсора чи бюджету;

б) необхідним є полегшення податкового тягара з метою створення міцної економічної бази засобів масової інформації, посилення соціального і правового захисту журналістів;

в) потребує вдосконалення правове регулювання відповідальності засобів масової інформації та їх працівників за оприлюднення неправдивих матеріалів, порушення прав і свобод особистості, ділової репутації юридичних осіб;

г) настав час створити громадські засоби масової інформації, незалежні від владних органів і фінансово-промислових груп;

д) засоби масової інформації мають становити окрему самодостатню комерційну галузь із дотриманням принципу прозорості відносин власності в цій сфері.

Неухильне забезпечення принципів свободи слова, висловлювання поглядів, безперешкодного доступу громадян до інформації, політичного плюралізму, недопущення будь-яких рецидивів політичної цензури і перешкоджання професійній діяльності журналістів має бути пріоритетним напрямом інформаційної політики органів місцевого самоврядування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Довгань О.Д., Ткачук Т.Ю. Система інформаційної безпеки України: онтологічні виміри. *Інформація і право*. № 1 (24). 2021. С. 89-103.

2. Дзюндзюк Б. В. Механізм взаємодії органів влади з громадянами в умовах віртуалізації суспільних відносин. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 6. С. 123–127.

3. Нашинець-Наумова А.Ю. Інформаційна безпека: питання правового регулювання: монографія. Київ: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 168 с.

4. Торяник В.М. Інформаційна безпека як складова національної безпеки держави, роль ЗМІ в забезпеченні інформаційного суверенітету України. *Право і суспільство*. 2016. №2. С. 151-156.

5. Тихомирова Є. Б. Транспарентність і відкритість діяльності влади та шляхи їх забезпечення: наук. записки. Київ: Видавничий дім «КМ Academia», 2002. Т. 20. С. 39–43.

6. Чмир Я. І. Проблеми забезпечення інформаційної безпеки в системі публічного управління. *Аспекти публічного правління*. 2018. Том 6. № 9. С. 16-22.

## **ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ БЮДЖЕТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

В умовах ринкової системи господарювання одним із методів фінансового механізму територіального управління є фінансове забезпечення органів місцевого самоврядування. Бюджетне фінансування як основний його елемент до цього часу займає провідне місце у фінансуванні потреб територіальних громад. Тому дослідження сутності та значення їх бюджетного забезпечення має велике значення як для розвитку вітчизняної фінансової науки, так і для вирішення практичних питань, пов'язаних із управлінням місцевими фінансовими ресурсами, фінансовою незалежністю територіальних громад.

Ознайомлення з наявними літературними джерелами дало можливість оцінити теоретичний і практичний рівень розробки обраної нами для дослідження проблеми. Як правило, у більшості джерел особлива увага акцентується на практичних аспектах і недооцінюється роль фінансової теорії, унаслідок чого бюджетне забезпечення територіальних громад часто виявляється недостатньо опрацьованим, ефективним і суспільство не отримує очікуваного результату.

Розпочнемо дослідження обраної теми з характеристики місцевого самоврядування в Україні та його основного суб'єкта – територіальної громади. Так, і Конституція України, і Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3] пов'язують поняття «місцеве самоврядування» та «територіальна громада» і навіть більше: територіальна громада названа основним суб'єктом місцевого самоврядування.

Згідно з нормами чинного законодавства, місцеве самоврядування в Україні - це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання в сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України, це законодавчо закріплене визначення, проте ряд науковців, зокрема М. Баймуратов, О. Батанов та інші, вважають його неповним і недосконалим [1, 2], адже визначити поняття «територіальна громада» як сукупність жителів означає звзвити його трактування лише в межах територіальної ознаки. При цьому втрачаються його соціально-правові та інші особливості.

На нашу думку, поняття «територіальна громада» можна одночасно трактувати з різних точок зору, що не суперечать одна одній. Територіальна громада – це:

- колективний споживач громадських соціально - економічних послуг;
- спільнота, яка існує і розвивається в процесі соціальних взаємовідносин в колі родини чи внаслідок проживання на одній території, через приналежність до певної соціальної групи чи завдяки спільним соціальним інтересам;
- представник місцевого населення на політичній арені, який репрезентує населення відповідної території, його погляди і думки, при цьому здатний впливати на місцеве суспільне життя і наділяти місцеве населення певними повноваженнями;
- суб'єкт-учасник виробничого процесу, який забезпечує надання громадських послуг з метою комфортизації життєдіяльності людини. Врахувавши напрацювання

науковців-економістів, звернувши увагу на необхідність використання в трактуванні поняття «територіальна громада» сукупності факторів не лише з економіко-правовою спрямованістю, а й соціальні фактори, ми виділяємо такі ознаки територіальної громади. На нашу думку такий перелік ознак територіальної громади дозволяє комплексно охопити всі аспекти розвитку та функціонування громад [2]. Територіальна громада створюється для забезпечення виконання певних покладених на неї функцій. Обсяг цих функцій в основному збігається з обсягом функцій, покладених на органи місцевого самоврядування, оскільки територіальні громади – це структурні елементи системи місцевого самоврядування.

Важливою особливістю місцевого самоврядування є реалізація місцевих інтересів. У межах територіальних громад місцеві інтереси переважають над глобальними. Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст. Загалом, система місцевого самоврядування включає територіальну громаду, сільську, селищну, міську раду; сільського, селищного, міського голову; виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст; органи самоорганізації населення [4]. Органами місцевого самоврядування, що представляють відповідні територіальні громади та здійснюють від їх імені та в їх інтересах функції й повноваження місцевого самоврядування, є сільські, селищні, міські ради. Обласні та районні ради є органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст. Розвиток місцевого самоврядування як інституту неможливий без системи бюджетного забезпечення, визначення сутності якого залишається недостатньо дослідженим, тому у відповідності до основного напрямку дослідження – визначення економічного змісту поняття «бюджетне забезпечення територіальної громади», доречним, на нашу думку, є вивчення поглядів науковців на сутність фінансового забезпечення та його форми бюджетного фінансування [5].

Провівши теоретичний аналіз літературних джерел, що стосуються фінансового забезпечення та бюджетного фінансування, ми дійшли висновку, що бюджетне забезпечення територіальних громад є одним із методів фінансового впливу на їх соціально-економічний розвиток. Бюджетне забезпечення територіальних громад слід розуміти як сукупність заходів, спрямованих на мобілізацію наявних та виявлення і залучення потенційних бюджетних ресурсів громади з метою формування фінансової основи для економічних процесів на відповідній території, реалізації запланованих соціальних програм, проектів, підтримки стабільного функціонування інфраструктури та вдосконалення місцевого життєвого середовища [6].

Отже, введення в науковий обіг економічної категорії «бюджетне забезпечення територіальних громад» дасть змогу оцінити фінансову спроможність місцевого самоврядування, здійснити вимір наявних та нових можливостей громад і їх представницьких органів, що дозволить спрогнозувати перспективи подальшого соціально-економічного розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI зі змінами та доповненнями. ULR <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>



2. Маркович Г. Особливості формування бюджетів об'єднаних територіальних громад. URL [http://galinfo.com.ua/articles/v\\_chomu\\_polyagayut\\_osoblyvosti\\_formuvannya\\_byudzhativ\\_otg\\_249352.html](http://galinfo.com.ua/articles/v_chomu_polyagayut_osoblyvosti_formuvannya_byudzhativ_otg_249352.html)
3. Наталенко Н.В. Фінанси та бюджет об'єднаної громади (навчальний модуль). К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 72 с.
4. Ніколенко В.Ю. Місцеві бюджети як чинник стабільності розвитку регіонів: навчальний посібник. К., 2016. 41 с.
5. Пелехата О.В. Бюджет розвитку як інструмент сільської територіальної громади в реалізації бюджетної політики економічного зростання. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2013. Випуск. 6(104). С. 355-361.
6. Кириленко О., Малиняк Б., Письменний В., Русін В. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 396 с.
7. Татарин Н.Б. Місцеві бюджети як фінансова база місцевого самоврядування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Випуск. 11. С. 159-162.

*Т.В. Колесник, к.е.н., доцент,  
В.А. Медяний, здобувач вищої освіти  
Вінницький національний аграрний університет*

## **РОЗРОБКА МЕТОДИКИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО - ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Недостатність управлінського досвіду і посилення несамостійності органів місцевого самоврядування в сучасних умовах ускладнюють виконання власних і делегованих повноважень, які на них покладаються щодо забезпечення своєчасності і повноти реалізації стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад [1].

На наш погляд, підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування пов'язане [4]:

по-перше, з вдосконаленням фінансування на основі чіткого вибору оцінних показників;

по-друге, зі створенням системи вимірювань та моніторингу з урахуванням оцінки фінансових ресурсів території;

по-третє, з оптимізацією структури фінансових ресурсів території на основі виявлення додаткових джерел та резервів їх нарощення.

Дослідження особливостей функціонування існуючої системи місцевого самоврядування показав, що, не дивлячись на ряд позитивних характеристик розвитку, дана система на сьогодні має певні недоліки:

органи місцевого самоуправління не мають значної сфери власної відповідальності і не вирішують багато важливих питань життєдіяльності населення територіальних громад;

відсутня можливість довгострокового планування соціально- економічного розвитку на місцевому рівні;

відсутні критерії і показники, за якими можна було б провести оцінку результативності (ефективності) діяльності органів місцевого самоврядування;

відсутні організаційно-правові і економічні можливості ефективно регулювати розвиток сфери платних послуг, зокрема, що надаються для соціально-незахищених верств населення (дітей, пенсіонерів, інвалідів тощо);

недостатня координація діяльності і взаємодії між органами місцевого самоврядування і органами виконавчої влади [2].

Саме тому, органи місцевого самоврядування потребують методичної допомоги при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень при виборі стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад, з урахуванням усіх особливостей їх господарської та фінансової діяльності.

Одним з першочергових завдань стратегії соціально-економічного розвитку територіальної громади в умовах фінансової децентралізації є вдосконалення координації діяльності органів державної влади і органів місцевого самоврядування. Безумовним напрямом робіт за рішенням цього завдання є розширення функцій і повноважень органів місцевого самоврядування і розвиток міжбюджетних взаємовідносин, а також взаємодії з державними і недержавними структурами. Це сприятиме підвищенню ефективності та результативності діяльності органів місцевого самоврядування та стану соціально-економічного розвитку територіальних громад за рахунок стратегічної мети [3].

Визначена стратегічна мета та завдання можуть бути успішно реалізовані на основі повномасштабного обхвату проблем, що визначаються на підґрунті проведення моніторингу управління фінансовими ресурсами території.

На етапі моніторингу управління фінансовими можливостями територіальної громади об'єктивно вимагає від органів місцевого самоврядування формування умінь розробляти альтернативну стратегію соціально-економічного розвитку таким чином, щоб ефективно й адекватно реагувати на зміну суспільно-політичних, соціально-економічних та інших умов функціонування території.

У сучасних економічних умовах в ході організації бюджетного процесу на місцевому рівні необхідно забезпечити підвищення якості управління фінансовими ресурсами території. Завдяки моніторингу та оцінці якості управління фінансовими ресурсами на місцевому рівні, органи місцевого самоврядування забезпечуються необхідною інформацією, яка лежить в основі формування альтернативних стратегій соціально-економічного розвитку територіальної громади [5].

На третьому етапі методичного підходу органи місцевого самоврядування формують альтернативні стратегії соціально-економічного розвитку територіальної громади. Незважаючи на підвищений інтерес до стратегічного планування на місцевому рівні, практика визначення перспективних напрямів розвитку території відсутня внаслідок слабкої наукової, організаційно-методичної, кадрової забезпеченості. У зв'язку з цим обґрунтування вибору можливих альтернатив (варіантів) досягнення стратегічних цілей та завдань соціально-економічного розвитку територіальної громади набуває особливої актуальності [4].

З метою методичного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування необхідними рекомендаціями щодо формування стратегічних альтернатив соціально-економічного розвитку територіальної громади запропонована схема вироблення концепції стратегічних альтернатив використання коштів місцевих бюджетів для досягнення цілей соціально-економічного розвитку.

Процес формування вибору набору стратегічних альтернатив соціально-економічного розвитку територіальної громади включає в себе: попереднє формування проблеми; формулювання цілей рішення і поставлених завдань;

визначення об'єкту управління (процес соціально-економічного розвитку громади); аналіз і вибір методу вирішення поставлених завдань і розробка алгоритму рішення; визначення обсягу фінансових ресурсів для досягнення різних варіантів стратегії соціально-економічного розвитку; визначення «точок зростання»; вибір стратегічної альтернативи для обґрунтування стратегії управління соціально-економічним розвитком територіальної громади [6].

Найважливішим етапом формування альтернативних рішень виступає ідентифікація точок зростання, що здатні ініціювати довгостроковий соціально-економічний розвиток територіальної громади. Точками зростання можуть бути галузь, підприємство, проект, які дозволяють задовольнити зростаючі потреби, і здатні ініціювати довгостроковий соціально-економічний розвиток, дати додаткові надходження до місцевого бюджету, створити нові робочі місця. При цьому точки зростання визначають функціонально-галузеву орієнтацію можливих альтернатив соціально-економічного розвитку територіальної громади [4]:

соціально-інфраструктурну (розвиток освіти, охорони здоров'я, культури і спорту, житлово-комунального господарства, сфери послуг);

виробничо-інфраструктурну (розвиток інженерної інфраструктури, енергетичної, будівельної, транспортної системи);

агропромислову (пріоритетний розвиток сільського господарства та переробної промисловості);

промислово-сировинну (максимальне використання наявної мінерально-сировинної бази для розвитку оброблювального сектора економіки, реалізація проектів в області природокористування);

туристично-рекреаційну (реалізація унікального природно-ресурсного потенціалу місцевих бюджетів і розвиток сфери туристичних послуг).

Отже, як висновок, можна сказати, що розроблені напрями вибору альтернатив соціально-економічного розвитку територіальних громад дозволяють краще зрозуміти соціально-економічні наслідки розвитку певних видів діяльності, разом з тим, при виборі стратегічної альтернативи необхідно враховувати комплексний розвиток території, тому, при виборі стратегічних альтернатив важливо враховувати всю різноманітність функціонально-галузевих напрямів розвитку територіальної громади.

#### **Список використаних джерел:**

1. Батанов О. Територіальна громада – первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки. *Вісник Центральної виборчої комісії*. 2017. № 2 (12). С. 51-57.

2. Герасимчук З.В. Організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегії розвитку регіону. Луцьк: ЛДТУ, 2012. 248 с.

3. Кохан І. В. Бюджетне фінансування як інструмент реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С. 176-181.

4. Муркович Л. Територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування в Україні: теоретичні аспекти. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. №2(5). С. 111-118.

5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету міністрів України від 06 серп. 2014 р. № 385 : станом на 26 груд. 2016 р. / Законодавство України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.

6. Чугунов І. Я. Бюджет розвитку як складова фінансово-економічної системи регіону. *Наукові праці НДФІ*. 2015. Випуск. 4 (37). С. 4-9.

*О.А. Галич, к.е.н., професор  
Полтавський державний аграрний університет*

## **СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ДОРАДНИЦТВО В УКРАЇНІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Як свідчить практика, з боку селян, переважно власників особистих селянських господарств, дрібних та середніх підприємств, фермерів, динамічно зростає попит на нові знання. В умовах конкуренції немає місця для неефективної, неприбуткової праці. Завдання держави в цих умовах – створити можливості для формування нового сільськогосподарського товаровиробника, озброєного сучасними знаннями, технікою, технологіями, для підвищення конкурентоспроможності, прибутковості сільськогосподарського виробництва, для підвищення рівня життя сільського населення загалом.

Прийняття Закону України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» та дієва підтримка державою сільськогосподарських дорадчих служб – реальний крок на шляху досягнення цієї мети, оскільки високий рівень соціально-економічного розвитку села є головною умовою продовольчого та сировинного забезпечення країни, її економічної незалежності [2].

Вчені Національного інституту стратегічних досліджень [5] серед основних проблем, що стримують розвиток сільськогосподарського дорадництва в Україні, визначають:

- недостатню розвиненість інституційної бази дорадництва;
- недостатнє фінансування сільськогосподарської дорадчої діяльності з державного бюджету;
- складність процедури отримання бюджетних коштів дорадчими службами;
- низьку платоспроможність фермерських господарств, малого підприємництва та сільського населення, що знижує їхню здатність замовляти сільськогосподарські дорадчі та консультаційні послуги;
- низьку вартість соціально спрямованих дорадчих послуг;
- скорочення міжнародних програм технічної допомоги розвитку сільськогосподарського дорадництва в Україні.

Проте особливість діяльності дорадчих служб на сучасному етапі полягає у вирішенні не лише цих проблем. Передусім мова йде про створення інфраструктури аграрного ринку, формування маркетингової мережі збуту сільськогосподарської продукції від товаровиробника до споживача через сільські кооперативи, районні кооперативні агроторгові дома, оптові ринки (плодоовочеві, продовольчі), аукціони живої худоби і птиці, товарні і ф'ючерсні біржі, переробні підприємства, роздрібну торгівлю, заклади харчування тощо [1].

Ще один важливий напрямок їх діяльності – сприяння товаровиробникам, особливо селянським і фермерським господарствам, у доступі до кредитних ресурсів, в тому числі через створення кредитних спілок та кооперативних банків. Великі сільськогосподарські підприємства також потребують порад у підготовці бізнес-планів для отримання кредитів у комерційних банках [3].

Також метою дорадників є сприяння селянам у розвитку

несільськогосподарського підприємництва у сільській місцевості, вирішення проблеми зайнятості сільського населення, в тому числі шляхом поширення сільського зеленого туризму [4].

Оскільки громадяни України все ще не дуже обізнані зі своїми юридичними правами та обов'язками, важливими є консультації з юридичних питань: яким чином отримати свої земельні і майнові паї у власність, як документально це оформити, як ефективно їх використовувати, як реструктуризувати сільськогосподарські підприємства, диверсифікувати їх виробничу діяльність тощо.

Вирішення цих та інших проблем сьогодення українського села, розвитку аграрного сектору економіки України зумовлює необхідність всебічного сприяння діяльності сільськогосподарських дорадчих служб з боку держави та громадянського суспільства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Аптекар С.С., Манжура О.В. Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи: проблеми і перспективи. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 7. С. 134-139. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2014\\_7\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_7_17) (дата звернення: 10.10.2021)

2. Безкровний М. Державне регулювання сільськогосподарської дорадчої діяльності, Ефективна економіка. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5675>(дата звернення: 1.11.2021)

3. Концепція розвитку системи кредитної кооперації. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/39193945> (дата звернення: 1.11.2021)

4. Сільський туризм – як інструмент ефективного розвитку сільської території. Інформаційно-аналітичний портал АПК України. URL: <https://agro.me.gov.ua/ua/napryamki/rozvitok-silskih-teritorij/silskij-turizm> (дата звернення: 5.11.2021)

5. Щодо державної підтримки розвитку сільськогосподарського дорадництва в Україні. Аналітична записка – Л. А. Жураковська. Національний інститут стратегічних досліджень (2014): веб-сайт. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1521> (дата звернення: 30.10.2021).

*О.Д. Дивнич, к.е.н., доцент,  
А.В. Натрусна, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **СУЧАСНІ ТRENДИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА В УКРАЇНІ**

Розвиток галузі тваринництва в Україні характеризується суперечливими тенденціями. Це обумовлено як скороченням галузі, так і особливостями технологічних процесів у галузі.

Побудова трендових моделей з використанням степеневі функції дозволяє скласти прогноз поголів'я, а також визначити щорічні темпи його зменшення.

Більша кількість поголів'я сконцентрована у великих підприємствах. У свинарстві спостерігається вищий рівень концентрації поголів'я. Так, 4,8 % кількості підприємств, що мають поголів'я більше 10000 гол. утримують 61,4 % загальної кількості тварин [3, с. 126].

Найбільша кількість умовного поголів'я сконцентрована у Вінницькій області (11,0 %), Київській (8,8 %), Дніпропетровській (7,1 %), Черкаській (8,6 %),

Львівській (5,3 %), Полтавській (4,3 %) областях [5].

Таблиця 1

**Прогноз кількості тварин в Україні на основі степеневі трендової моделі**

Показники	Трендова модель	Величина достовірності R <sup>2</sup>	Середня помилка апроксимації, %	Прогноз	
				2021 р.	2022 р.
Кількість великої рогатої худоби	$Y = 1673,1X^{-0,147}$	0,7668	4,6	1256,9	1232,4
Кількість корів	$Y = 2253,8X^{-0,138}$	0,8442	3,3	1723,0	1691,6
Кількість свиней	$Y = 7098,2X^{-0,119}$	0,9422	1,5	5630,9	5542,2

Джерело: побудовано авторами

Вцілому вирощування сільськогосподарських тварин у живій масі за 2016 – 2020 рр. збільшилося на 6,2 %, лише за рахунок збільшення м'яса птиці, тоді як вирощування інших видів тварин мало тенденцію до зменшення: велика рогата худоба – на 11,2 %, свині – на 4,1 %, вівці та кози – на 18,9 %, коні – на 6,6 %, кролі – на 10,5 % [4; 5].

Оскільки вирощування сільськогосподарських тварин у живій масі збільшилося лише за рахунок птиці, відповідно виробництво м'яса у забійній масі збільшилося на 6,6 %, зокрема за рахунок збільшення м'яса птиці – на 20,4 %. У 2020 р. порівняно з 2016 р. виробництво молока зменшилося на 10,8 %, що обумовлено зменшенням кількості корів, а також свідчить про скорочення галузі молочно-м'ясного скотарства. При цьому, виробництво яєць збільшилося на 7,1 %, що свідчить про інтенсивний розвиток галузі птахівництва [2; 3].

Тенденції виробництва продукції тваринництва у підприємствах і господарствах населення мали неоднакові напрями. Так, виробництво м'яса (у забійній вазі) у сільськогосподарських підприємствах збільшилося на 14,4 % і становить 773,5 тис. т або 68,8 % усього обсягу, що на 4,7 в.п. більше порівняно з 2016 р. При цьому виробництво молока сконцентровано у господарствах населення – 70,2 %, однак обсяги його виробництва постійно зменшуються, тоді як у підприємствах знаходяться на стабільному рівні. Як у підприємствах, так і господарствах населення відмічається збільшення виробництва яєць, структура виробництва яких поступово змінюється на користь підприємств – 55,1 %, що на 1,7 в.п. перевищує базовий рівень. Частка виробництва продукції тваринництва у фермерських господарствах є незначною і не перевищує 3 %. Виробництво меду та вовни практично повністю сконцентровано у господарствах населення.

Проведений аналіз показує, що динаміка продуктивності сільськогосподарських тварин має позитивну динаміку.

Витрати на корми, прямі витрати на оплату праці, амортизація, решта інших прямих та загальновиробничих витрат є визначальними при формуванні виробничої собівартості продукції тваринництва [1].

Середні ціни на реалізовану продукцію тваринництва у підприємствах та господарствах населення відрізняються. При реалізації продукції тваринництва спостерігається деяка сезонність.

Серед продукції галузі тваринництва постійним рівнем збитковості характеризується велика рогата худоба на м'ясо, окрім 2017 р. та виробництво овець та кіз на м'ясо (табл. 2).

Зокрема, збитковість виробництва великої рогатої худоби збільшилася на 1,0 в.п. до 24,2 %, а збитковість овець і кіз на м'ясо збільшилася на 7,9 в.п. і дорівнює 39,4 % [2; 3]. Досить високим рівнем збитковості характеризується виробництво великої рогатої худоби на м'ясо у Запорізькій (38,6 %), Харківській (35,2 %), Луганській

(32,2 %), Кіровоградській (32,0 %), Полтавській (31,7 %), Сумській (31,5 %), Дніпропетровській (31,3 %) та Хмельницькій (31,2 %) областях.

Таблиця 2

**Динаміка рівня рентабельності виробництва продукції тваринництва в сільськогосподарських підприємствах, 2016 – 2020 рр., %**

Показники	Роки					Абсолютне відхилення (+,-) 2020 р. від 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Молоко	18,6	26,9	16,1	20,6	20,4	1,8
Велика рогата худоба на м'ясо	-23,2	3,4	-17,7	-27,1	-24,2	-1,0
Свині на м'ясо	-4,1	3,5	6,9	4,7	2,6	6,7
Вівці та кози на м'ясо	-31,5	-39,6	-16,6	-39,7	-39,4	-7,9
Птиця на м'ясо	3,4	7,0	5,7	-3,7	-0,2	-3,6
Яйця птиці свійської	0,5	-9,0	5,4	-23,5	-19,2	-19,7

Джерело: побудовано авторами за даними [2; 3]

Протягом 2019 – 2020 рр. виробництво продукції птахівництва було збитковим: птиця на м'ясо – 0,2 %, яйця – 19,2 %. У той же час виробництво яєць є рентабельним у Чернівецькій, Кіровоградській, Львівській, Тернопільській та Херсонській областях [1].

У той же час ефективність виробництва молока за 2016 – 2020 рр. збільшилася на 1,8 в.п. і становить 20,4 %. Найвищий рівень рентабельності виробництва молока у Волинській (39,4 %), Рівненській (33,6 %), Миколаївській (31,6 %) та Хмельницькій (30,9 %) областях. Тоді як у Кіровоградській та Луганській областях рівень збитковості склав 1,3 та 4,7 % відповідно.

Виробництво свиней на м'ясо протягом 2017 – 2020 рр. є прибутковим, однак рівень рентабельності не перевищує 6,9 %. При цьому виробництво свиней на м'ясо є збитковим у Луганській (36,4 %), Миколаївській (21,4 %) та Хмельницькій (20,2 %) областях, тоді як у інших областях рівень ефективності перевищує середній по країні: Івано-Франківська (34,2 %), Львівська (25,7 %), Полтавська (10,8 %), Волинська (9,7 %), Харківська (5,7 %).

Отже, галузь тваринництва характеризується зменшенням кількісних показників поголів'я тварин, збільшенням рівня продуктивності, зменшенням виробництва продукції тваринництва, окрім птахівництва

**Список використаних джерел:**

1. Витрати підприємств на виробництво продукції сільського господарства у 2020 році / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Сільське господарство України. 2016: стат. зб. / Державна служба статистики України. Київ, 2017. 246 с.
3. Сільське господарство України. 2020: стат. зб. / Державна служба статистики України. Київ, 2021. 230 с.
4. Тваринництво України за 2016 рік: статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2017. 141 с.
5. Тваринництво України за 2020 рік: статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2021. 158 с.

## БАСЕЙНОВЕ УПРАВЛІННЯ ВОДНИМИ РЕСУРСАМИ

Згідно даних ООН протягом останніх 20 років світовий рівень води на суші щороку скорочувався на 1 см. Водночас, кількість та тривалість посух збільшилися на 30%. Крім того, за прогнозами ООН вже до 2030 р. 40% населення планети перебуватиме у регіонах з обмеженими водними ресурсами [1]. Тому вже зараз необхідно розробляти заходи захисту від водної кризи та формувати відповідну водну політику.

В Україні в 2019 р. вилучено з природних водних об'єктів 11111 млн м<sup>3</sup> води, тоді як використано 7318 млн м<sup>3</sup> (18,4% з яких спрямовано на зрошення). Слід зазначити про високі втрати води при транспортуванні, які у 2019 р. становили 1119 млн м<sup>3</sup>, проте цей показник майже вдвічі нижчий за відповідний показник 2010 р. Водночас, у структурі водозабору та водоспоживання лідируючі позиції займали такі підприємства: електроенергетики 26,9% та 43,8%, сільського господарства – 41,3% та 26,3%, ЖКГ – 22,8% та 18,4% (відповідно). Так, підприємства зазначених галузей економіки сумарно споживали 88,5% прісної води (табл.).

Таблиця

### Структура забору та використання прісної води підприємствами галузей економіки

Сектор економіки	Забір прісної води підприємствами галузей економіки		Використання прісної води підприємствами галузей економіки	
	млн м <sup>3</sup>	%	млн м <sup>3</sup>	%
Разом	10596	100	6821	100
Електроенергетика	2854	26,9	2989	43,8
Вугільна промисловість	127	1,2	17	0,2
Металургійна промисловість	401	3,8	466	6,8
Хімічна та нафтохімічна промисловість	65	0,6	62	0,9
Машинобудування	13	0,1	35	0,5
Нафтова галузь	13	0,1	6	0,1
ЖКГ	2411	22,8	1254	18,4
Сільське господарство	4372	41,3	1793	26,3
Харчова промисловість	57	0,5	80	1,2
Транспорт	18	0,2	16	0,2
Промисловість будівельних матеріалів	37	0,3	12	0,2
Інші галузі	228	2,2	91	1,3

\* Джерело: Складено автором на основі даних Держстату України

Україна поступово впроваджує басейновий принцип управління водними ресурсами, проте попереду ще чимало роботи. Основні природоохоронні реформи в Україні відбуваються на виконання екологічної складової Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. В Україні відбувається поступове реформування водного сектора стосовно адаптації вітчизняного водного законодавства до права ЄС (до шести водних директив ЄС). Основною метою впровадження Водної Рамкової Директиви є: забезпечення гарного екологічного стану водних ресурсів, забезпечення населення питною водою та водопостачання для інших господарських потреб, охорона водних ресурсів та захист від повеней і посух. Виконання Водної рамкової Директиви та



Директиви щодо морського середовища покладено на Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Водночас, питаннями імплементації Директиви про питну воду займається Міністерство охорони здоров'я України, Директиви про очистку міських стічних вод – Міністерство розвитку громад та територій України, Нітратної Директиви – Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України та Міністерство аграрної політики та продовольства України, Директиви про оцінку та управління ризиками затоплення – на Державну службу з надзвичайних ситуацій Міністерства внутрішніх справ.

Згідно звіту Міндовкілля про стан виконання плану заходів з імплементації положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС за III квартал 2020 р. розв'язання питання забезпечення законодавчого закріплення системи басейнового управління водних ресурсів було заплановано до березня 2018 р., проте й досі залишаються невирішеними питання: подання проєктів нормативно-правових актів КМУ на розгляд КМУ та розроблення, видання й реєстрація в Мін'юсті наказу Мінприроди про затвердження методики проведення стратегічної екологічної оцінки. Наразі, закуплено частину обладнання для лабораторії вод міжрегіонального офісу захисних масивів (за сприяння проєкту ЄС «Водна ініціатива плюс») та продовжується технічне забезпечення лабораторії моніторингу вод Басейнового управління водних ресурсів річок Причорномор'я та нижнього Дунаю (коштом держбюджету).

Гармонізацію вітчизняного законодавства до прав ЄС у частині запобігання забрудненню підземних і поверхневих вод нітратами з сільськогосподарських джерел було заплановано до березня 2020 р. Наразі внесено зміни до Водного кодексу України (ст. 81) щодо запобігання водних об'єктів нітратами, створено міжвідомчу робочу групу з питань імплементації положень Директиви про захист вод від нітратного забруднення, розробляються проєкти документів щодо визначення вразливих до нітратів зон та Кодексу кращих сільськогосподарських практик.

Здійснення заходів з моніторингу стану річкових басейнів було заплановано до жовтня 2020 р. Нині здійснено розробку та затвердження методики ідентифікації та типології поверхневих та підземних водних об'єктів, визначено райони річкових басейнів та розроблено механізмів управління міжнародними водними об'єктами, розроблено та затверджено методику визначення екологічного та хімічного статусів водних ресурсів. Стосовно питань аналізу показників районів річкових басейнів, розробки й реалізації програми моніторингу якісних показників водних ресурсів, то тут здійснюється моніторинг поверхневих вод у басейнах річок Дону, Дністра, Дунаю та Вісли та розроблено проєкти програм моніторингу водних ресурсів у басейнах річок Причорномор'я, Приазов'я, Південного Бугу та Дніпра [2].

Висновок. Законодавчо встановлено, що державне управління щодо використання та охорони вод й відтворення водних ресурсів України здійснюється за басейновим принципом. Наразі зроблено чимало кроків у цьому напрямі, проте ще потрібно докласти багато зусиль задля досягнення головної мети – забезпечення гарного екологічного стану водних ресурсів. Зокрема, невирішеними залишаються низка питань: видання й реєстрація в Мін'юсті наказу Мінприроди про затвердження методики проведення стратегічної екологічної оцінки, технічне оснащення лабораторій моніторингу водних ресурсів, доопрацювання проєктів документів щодо визначення вразливих до нітратів зон та Кодексу кращих сільськогосподарських практик, впровадження фінансового механізму «користувач/забруднювач – платник»

тощо. Крім того, високі показники втрат води при транспортуванні є сигналом про необхідність модернізації водної інфраструктури та впровадження водоощадних технологій, особливо у найбільш водоемних секторах економіки: електроенергетика, ЖКГ та сільське господарство.

#### **Список використаних джерел:**

1. ООН: к 2050 году человечество столкнется с проблемой доступа к воде. URL: <https://cursorinfo.co.il/world-news/oon-k-2050-godu-chelovechestvo-stolknetsya-s-problemoj-dostupa-k-vode/>

2. Звіт про стан виконання плану заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. URL: <https://mepr.gov.ua/files/>

*Ж.Л. Крисько, к.е.н., доцент  
Західноукраїнський національний університет*

### **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Загальновідомо, що мале та середнє підприємництво (МСП) є важливим елементом в економічному та соціальному механізмі діяльності держави. Малий та середній бізнес набирає обертів з кожним роком, заручаючись підтримкою держави, що справедливо: ефективність економіки значною мірою залежить від розвитку сфери малого підприємництва, що створює сприятливу та надійну основу для розвитку ключових показників регіону.

Підприємницький сектор є стратегічним ресурсом економічного розвитку. Саме підприємництво може стати інноваційним у продукції, процесах та організації, а також може розглядатися як важливий фактор для реалізації екоінновацій.

Ефективні результати у розвитку підприємництва можуть бути досягнуті лише колективними, спільними зусиллями регіональних, місцевих органів влади та громадських організацій шляхом створення інфраструктури підтримки бізнесу, забезпечуючи консультації, сприяння та навчання, а також інформацію про ділові можливості в інших регіонах та міжнародні контакти. Отже, сектор малого та середнього бізнесу є одним із найважливіших резервів зростання не лише регіональної, а й національної економіки.

Як засвідчують дослідження існує взаємозв'язок між соціально-економічним розвитком регіону та рівнем розвитку малого та середнього підприємництва. Чим сприятливіша і стабільніша соціально-економічна ситуація, тим більш активно розвивається малий і середній бізнес як екстенсивним, так і інтенсивним шляхом. Отже, якість та здатність до розвитку малого та середнього бізнесу безпосередньо залежить від соціально-економічного середовища всередині регіону.

Формування сприятливого підприємницького клімату та формування впевненості у стабільному майбутньому – основний напрям впливу держави на малий бізнес, що здійснюється за рахунок гнучкої податкової політики та економічної підтримки. Саме ці показники позитивно впливають на стабільний розвиток малого та середнього підприємництва взагалі, а на експортно орієнтовані – зокрема, оскільки вони здатні оперативніше реагувати на зміну умов функціонування на ринку, зокрема міжнародному. Отже, мале і середнє підприємництво є одним із чинників, які впливають як на економічний стан регіону, так і на національну економіку загалом.

Безпосередній вплив на мале та середнє підприємництво у регіонах мають соціально-економічні показники. Тому для розвитку малого та середнього бізнесу потрібно підвищувати добробут населення, створювати сприятливий економічний клімат та розвивати інноваційне підприємництво. Важливу роль відіграє державна підтримка малих і середніх підприємств, яка може здійснюватися, наприклад, за допомогою лояльної податкової політики та правового регулювання економічної діяльності підприємств.

Для ефективного функціонування малого та середнього підприємництва дуже важливе соціально-економічне середовище, яке безпосередньо впливає на рівень розвитку бізнесу. Такі показники, як валовий регіональний продукт, середні грошові доходи, чисельність зайнятих працівників, їхня середньомісячна заробітна плата призводять до зростання малих та середніх підприємств у громаді, а також до стабільного та успішного розвитку їх діяльності.

Проблема поліпшення соціально-економічних показників зводиться до того, щоб населення було економічно активне та зацікавлене у результатах своєї праці. Дослідження показало, що в останні роки спостерігається зниження кореляції між рівнем розвитку малого та середнього підприємництва та соціально-економічними показниками, проте зв'язок залишається досить сильним.

Отже, розвиток малого та середнього бізнесу може стати одним із ключових факторів зростання економіки, тому малому сектору підприємництва необхідно приділити особливу увагу у питаннях зростання підприємств, збільшення їх кількості, обсягів продажу та зростання конкурентоспроможності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Крисько Ж.Л. Підтримка розвитку підприємництва для активізації економічної діяльності громади. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*: матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнародною участю [м. Тернопіль, травень 2021 р.] Тернопіль : ЗУНУ, 2021. С. 101-103. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42219/1/ZBIRNIK\\_2021\\_1\\_ч..pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42219/1/ZBIRNIK_2021_1_ч..pdf). (дата звернення: 11.11.2021).

*А.О. Литвиненко, к.е.н., доцент,  
В.І. Ситніков, здобувач вищої освіти*

*Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця*

## **ВПЛИВ КРИПТОВАЛЮТИ НА СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ**

Серед науковців та фінансових аналітиків сьогодні не існує єдиної думки щодо того, яким чином впливає криптовалюта на міжнародну економіку, і тим більше, які перспективи такого впливу. Чи отримає світова економіка позитивний поштовх щодо свого майбутнього розвитку, чи активний розвиток криптовалюти спричинить кризові явища для економік більшості країн – це питання, яке турбує сьогодні більшість дослідників? Адже технологія, що лежить в основі криптовалюти, все ще розвивається. Проте впевнено можна зазначити, що глобальна фінансова система не залишається сталою і змінюється під впливом розвитку набираю чого обертів ринку криптовалюти. Тож дослідження розвитку криптовалюти та її можливого впливу на міжнародну економіку сьогодні є актуальним.

В епоху прогресу технологій, паперова валюта втрачає свої позиції, оскільки обіг криптовалют активно розвивається, а біткойн – це вже відома криптовалюта, яка

починає визнаватися як урядами, так і корпораціями. Багато компаній успішно використовує криптовалюту для інвестицій, оскільки вона має високий прибуток через спекулятивні операції. Деякі торговці обирають криптовалюти, оскільки вони стабільно зростають у вартості, що дає можливість з часом отримувати чисту вигоду значного розміру. Крім того традиційна валютна система має ряд прогалин, основною із яких є інфляція, тобто втрата вартості із часом. Тому покупці віддають перевагу цифровій валюті порівняно із обслуговуванням у банках для збереження грошової маси. Криптовалюта побудована за технологією, відомою як блокчейн. Безпека цих транзакцій сприяє додатковій привабливості та популярності криптовалют [4].

На рис. 1 визначимо основні відмінності між криптовалютами та звичайними валютами.

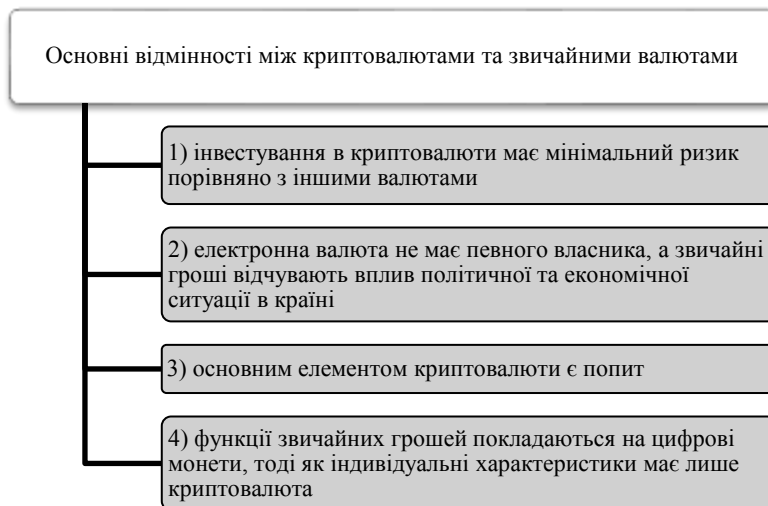


Рис. 1. Основні відмінності між криптовалютами та звичайними валютами

Криптовалюта не тільки робить революцію у способах здійснення платежів, але й має потенціал вплинути на майбутнє світових валют, таких як долар США, які вже стикаються з викликами ЄВРО або китайського юаня. Зростання криптовалют додасть новий вимір цій проблемі для долара США [3].

У табл. 1 наведемо 10 найбільших торгових криптовалют за ринковою капіталізацією, які відстежує CoinMarketCap, постачальник даних та аналітики криптовалют.

Тож беззаперечним є факт, що криптовалюти вже сьогодні мають суттєвий вплив на міжнародну економіку, сила якого зростатиме. Далі розглянемо основні перспективи такого впливу:

1) формування нової індустрії. Не зважаючи на недовгу історію існування криптовалют, вже існує ціла індустрія, побудована навколо них, і її складають установи, які здійснюють нагляд за світовими обмінами цифрових монет. Індустрія криптовалют зростає швидко. Біткойн, найвідоміша з цих криптовалют, вже дозволив багатьом людям та компаніям примножити власні ресурси, і корпорації сьогодні активно долучаються до торгівлі криптовалютами. Міжнародна економіка повільно переходить на адаптацію до цих змін, розуміючи, що криптовалюти мають великий потенціал.

**Найкращі криптовалюти за ринковою капіталізацією (станом на 22.10.2021 р.)**

№ з/п	Криптовалюта	Ринкова капіталізація
1	Bitcoin	1,2 трлн. доларів
2	Ethereum	485,2 млрд. доларів
3	Binance Coin	82 млрд. доларів
4	Cardano	71,7 млрд. доларів
5	Tether	69,6 млрд. доларів
6	Solana	64,2 млрд. доларів
7	XRP	51,8 млрд. доларів
8	Polkadot	45,1 млрд. доларів
9	USD Coin	32,4 млрд. доларів
10	Dogecoin	32,2 млрд. доларів

Джерело: [2]

2) фінансові можливості для країн з недосконало сформованою банківською системою, як альтернатива банкам. Більшість населення світу не має доступу до базових банківських послуг. Зараз існує багато додатків і програм, які полегшують використання криптовалют і наближають їх до широкої аудиторії. Додатковою перевагою використання криптовалюти є її повна децентралізація, тому торгівля може здійснюватися вільно через кордон. Використання технологій сприятиме фінансовій революції, яка зробить суб'єктів більш фінансово пов'язаними, наділеними правами та можливостями.

3) низькі транзакційні витрати. Оскільки криптовалюти та блокчейн не потребують фізичних будівель для виготовлення та обміну, витрати, пов'язані з їх транзакціями, мінімальні. Немає необхідності оплачувати заробітну плату, комунальні послуги чи оренду, тому ці заощадження, природно, трансформуються у низькі комісійні за операції. Це, у свою чергу, спонукає все більше людей довіряти цим новим фінансовим інструментам та розпочинати операції, що дозволяє глобальній економіці більш тісно взаємодіяти.

4) підвищення прозорості транзакцій. Оскільки всі транзакції блокчейну та криптовалюти автоматизовані та оцифровані, вони повністю відстежуються. Це знижує ймовірність маніпулювання криптовалютами, що значно зменшує ризик шахрайства та корупції. Це означає, що слаборозвинені країни також мають більші шанси вступити у гру фінансових операцій та посилити власну економіку та соціальні перспективи. Більш того, громадяни зможуть відстежувати, куди спрямовуватимуться державні кошти, і таким чином матимуть право висловлюватися у своєму політичному кліматі.

5) більше можливостей для підприємців. Технологія блокчейн та криптовалюти можуть допомогти підприємцям отримувати платежі у більшій кількості валют.

Світ змінюється, і досить швидкими темпами. Швидкість, з якою криптовалюти розповсюджуються, є чітким показником того, що традиційні фінансові установи більше не можуть відчувати стабільність і, що виникають альтернативні фінансові потреби, які потребують вирішення. Так само світ стикається з зростаючою потребою зруйнувати кордони у пошуках повної соціальної та фінансової інклюзії і технологія блокчейна має все необхідне для вирішення таких питань. Мільйони людей тепер матимуть можливість інвестувати, надсилати гроші через кордон, економити кошти та розпочинати бізнес завдяки широким можливостям, які пропонуються криптовалютами.

Криптовалюти впливають на економічне, політичне, культурне та суспільне

життя людства. Цифрові гроші не стають заміною реальній валюті, але вони можуть стати поштовхом до формування нової валютної системи. В даний час за відсутності нормативних актів і гарантій захисту покупців біткойнів існує ризик появи на ринку недобросовісних осіб.

Раніше уряди прагнули заборонити або обмежити використання криптовалют, але зараз багато країн позитивно налаштовані до нової технології. Тож, ризик для криптовалют полягає в тому, що держава не проводить незалежну процентну політику. Світова економіка зміниться, і валюти заміняться електронними варіантами. Кількість інвесторів зростає з кожним днем, і в результаті електронні активи будуть оцінені набагато дорожче, ніж зараз. У вересні 2021 року Сальвадор став першою країною у світі, яка прийняла біткойн, найбільшу криптовалюту, в якості законного платіжного засобу поряд з долларом США [1]. Крім того, багато інших країн або розробляють, або думають про розвиток власної криптовалюти, яка називається цифровою валютою Центрального банку.

В цілому ринок криптовалют активно зростає, з'являються нові компанії та інфраструктурні проекти. І той факт, що правові інститути та служби розробки програмного забезпечення намагаються оцінити вплив біткойнів та інших цифрових валют на розвиток економіки, є позитивним сигналом. Це ще раз доводить, що криптовалюти є багатограним поняттям, і відносини, що виникають внаслідок їх використання, можна інтерпретувати по-різному, і жоден регулятор ще не прийшов до єдиної думки з цього питання.

Корпорації багато в чому обирають криптовалюту, оскільки це зменшує регуляторний нагляд і допомагає їм вести бізнес. Більшості користувачів зручно здійснювати операції та торгувати криптовалютами. Але справжнє проблемне питання може виникнути з переходом: як швидко чи повільно міжнародна економіка зможе адаптуватися до цього нового технологічного способу торгівлі. Наскільки плавно здійсниться перехід, вирішить, чи зможе криптовалюта піти на користь світовій економіці чи нашкодити їй. Але це, безумовно, вже сьогодні змінює існуючу систему і в кінцевому варіанті спричинить її трансформацію.

#### **Список використаних джерел:**

1. El Salvador becomes first country in the world to accept cryptocurrency bitcoin as legal tender. 2021. URL: <https://www.abc.net.au/news/2021-09-07/el-salvador-adopts-bitcoin-cryptocurrency-as-legal-tender/100441472> (дата звернення 22.10.2021)

2. Royal J., Voigt K. What Is Cryptocurrency? Here's What You Should Know. 2021. URL: <https://www.nerdwallet.com/article/investing/cryptocurrency-7-things-to-know> (дата звернення 22.10.2021)

3. Seetharaman A., Saravanan A. S., Patwa N., Mehta J. Impact of Bitcoin as a World Currency. Accounting and Finance Research. 2017. 6(2). URL: [https://www.researchgate.net/publication/317134650\\_Impact\\_of\\_Bitcoin\\_as\\_a\\_World\\_Currency](https://www.researchgate.net/publication/317134650_Impact_of_Bitcoin_as_a_World_Currency) (дата звернення 22.10.2021)

4. Офіційний сайт The inclusion of Cryptocurrency in the Global Economic Structure. URL: <https://www.europeanbusinessreview.com/the-inclusion-of-cryptocurrency-in-the-global-economic-structure/> (дата звернення 22.10.2021)

5. Lytvynenko A. O. Formation of international competitiveness of the region on the basis of the innovation and investment model of development in China / A. O. Lytvynenko, O. D. Lytvynenko // Інтернаука: фаховий міжнародний науковий журнал Серія: «Економічні науки» – Київ : Вид. дім «Інтернаука», 2021. – № 12 (01/45) / 2021. – С. 42-48.

## **ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Цифрові трансформації економіки України, впровадження технологій електронного урядування та всеохоплююча діджиталізація усіх процесів, у тому числі і ділових, вимагають ґрунтовного вивчення та ефективного запровадження електронного документообігу.

Розглядали питання особливостей впровадження систем електронного документообігу в державному управлінні М. М. Головченко, І. В. Клименко, В. І. Ключевський, К. О. Линьов, І. П. Лопушинський, Л. І. Мельничук, О. В. Орлов, В. П. Писаренко, В. В. Поліщук, Н. О. Прилипко, С. В. Радченко, Ю. І. Соломко та інші вітчизняні автори [1].

Електронний документообіг (обіг електронних документів) – сукупність процесів створення, оброблення, правлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів [2].

Перелік основних принципів електронного документообігу:

- 1) єдина база документарної інформації для централізованого зберігання документів і що виключає дублювання документів;
- 2) паралельне виконання різних операцій з метою скорочення витраченого часу і підвищення оперативності їх виконання;
- 3) однократна реєстрація документа;
- 4) безперервність руху документа;
- 5) якісно організована система пошуку документа.

Охріменко Г. основними визначив серед цілей впровадження електронного документообігу такі: підвищення ефективності управлінської діяльності; зменшення трудомісткості опрацювання документів та витрати часу на опрацювання цих документів, що у свою чергу дозволить підвищити оперативність й ефективність управлінської діяльності всіх підрозділів прискорення руху документів між головними й підпорядкованими підрозділами у організації [3].

Основні переваги електронного документообігу над традиційним:

- 1) економія на папері;
- 2) компактність архіву;
- 3) швидкість пошуку і одержання необхідної інформації;
- 4) можливість захисту документів від несанкціонованого доступу та розмежування прав доступу співробітників;
- 5) висока швидкість передачі інформації за великою кількістю адрес;
- 6) можливість використання заздалегідь заготовлених форм;
- 7) вміщення в документ, крім тексту, мультимедійних даних [2].

Як правило, проведення електронного документообігу здійснюється на підставі договорів, яким визначаються взаємини суб'єктів електронного документообігу. Так, наприклад, Національний банк України установлює взаємини із суб'єктами електронного документообігу, якими виступають комерційні банки України.

Застосування електронних документів і їхній документообіг в управлінні базується на електронному цифровому підписі. Закон України "Про електронний

цифровий підпис" від 22.05.2003 р. регулює відносини, що виникають при використанні електронного цифрового підпису. Цим Законом визначені терміни професійного використання. [4]

Отже, впровадження системи електронного документообігу забезпечить створення єдиного інформаційного простору. Це дозволить підвищити продуктивність праці обліковців і якості документів, скільки у формуванні на машинних носіях облікових даних, що описують предметну сферу у реальному масштабі часу. Перевагою електронного документообігу є те, що витрати на ведення електронного документообігу окупаються завдяки підвищенню швидкості обміну інформацією та скороченню витрат на зберігання паперів та зменшенню кількості працівників, зайнятих роботою з документами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Копняк К. В. Електронний документообіг в публічному управлінні: проблеми впровадження, переваги та перспективи URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2020/37.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2020/37.pdf) (дата звернення: 11.11.21)
2. Ковальська А. Переваги впровадження електронного документообігу. URL: <https://obolon.kyivcity.gov.ua/files/2019/9/26/1.pdf> (дата звернення: 11.11.21)
3. Сутність та призначення електронного документообігу. URL: <https://www.sites.google.com/site/elektrodokumentoobig/sutnist-ta-priznacenna-elektronno-go-dokumentoobigu> (дата звернення: 11.11.21)
4. Електронний документообіг у сфері управління. URL: <http://wiki.tneu.edu.ua/index.php?title> (дата звернення: 11.11.21)

*А.С. Олійник, к.е.н.,  
Т.В. Тараненко, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ. ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ**

З появою всесвітньої мережі Інтернет кожного дня, навіть кожної секунди у прогресивній прогресії збільшується обсяг інформації для обробки. Організації продовжують шукати відповідь на запитання: як економічно ефективно обробляти зростаючі обсяги інформації, а саме записи і документи.

На сьогодні застосування відкритих інформаційних систем простежується в усіх сферах людського суспільства. Управління документами – також відоме як електронний документообіг – допомагає організаціям систематизувати великі обсяги інформації.

Електронний документообіг – це «сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів» [3].

Процеси, пов'язані з інформатизацією суспільства, сприяють не лише прискоренню науково-технічного прогресу, інтелектуалізації всіх видів діяльності людини, а й створенню нового інформаційного середовища соціуму, що забезпечує розвиток творчого потенціалу індивіда. За період з 2003 року розроблено електронні зразки форм і бланків уніфікованих документів. Проте більшість населення надавали перевагу все-таки паперовим варіантам або поряд з електронним наполягали на подальшому виведенні на папір. Прискорення масового звернення саме до



оцифрованих зразків в області документознавства спричинили саме світові зміни.

Пандемія коронавірусу, що охопила планету у 2020 році, кардинально змінила життя мешканців усього світу, зокрема й України. Трансформація торкнулася і документознавства.

Щоб зменшити ризики зараження інфекцією, запрацювали онлайн-сервіси управління документами. Соціальна дистанція вплинула на моделі надання послуг різного спрямування.

Документування управлінської діяльності охоплює всі процеси, що відносяться до запису (фіксації) на різних носіях та оформлення за встановленими правилами інформації, необхідної для здійснення управлінських дій. Враховуючи виклики часу, збільшилася кількість звернень громадян до Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) [4]. Сервісно-орієнтовані послуги не лише роблять систему надання адміністративних послуг прозорою, доступною, а й забезпечують необхідним пакетом документів, скорочують строки їх оформлення.

У 2020 році запрацював додаток «Дія» [2], хоча його презентували ще 2019 року. Виконавши певний перелік дій громадяни можуть скористатися цифровими документами. Кількість е-послуг збільшується в геометричній прогресії. На сьогодні їх уже більше п'ятдесяти п'яти. Це і довідки та витяги, і ліцензії та дозволи, і багато іншого. Цифрове документооформлення - це реальна економія часу, забезпечення від інфікування в «живих» чергах.

Проте такі послуги, на жаль, доступні не всім громадянам України. Якщо вам не виповнилося чотирнадцять, або маєте паспорт старого зразка, або пластикове посвідчення, видане до 2014 року, то електронні послуги вам не доступні. Електронні документи дійсні лише на території нашої держави. Усі е-послуги надаються після авторизації, програма часто ж не ідентифікує власника.

Із 4 червня 2021 року в Україні запроваджено «е-лікарняні» [1]. Це важливий етап депаперизації не тільки у сфері охорони здоров'я, але й у побудові системи ефективного електронного документообігу, що дозволить суттєво економити бюджетні кошти шляхом мінімізації корупційних ризиків видачі необґрунтованих лікарняних та спрощення процесу отримання страхових виплат.

Депаперизація – це реальна економія навколишнього середовища. Комерційний директор сервісу обміну електронними документами «Вчасно» Костянтин Юрченко зазначає: «За два з половиною роки через систему електронного документообігу «Вчасно» пройшло понад п'ять мільйонів документів. Ця кількість вражає! Але більш цікавим є те, що стоїть за цифрами. Завдяки нашим клієнтам ми змогли зберегти майже тридцять тонн паперу, а це понад одна тисяча дерев» [5].

Електронне документознавство за останні роки впровадження збільшило кількість послуг, стало ближчим до громадян, зважаючи на збільшення відсотка тих, хто надає перевагу саме е-документам.

#### **Список використаних джерел:**

1. Відповіді на найпоширеніші питання про е-лікарняні: веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/article/news/vidpovidi-na-najposhirenishi-pitannja-pro-e-likarnjani> (дата звернення: 09.11.2021).
2. Дія: Державні послуги онлайн: веб-сайт. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2021).
3. Про електронні документи та електронний документообіг : закон України від 22 травня 2003 року № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 10.11.2021).

4. Що таке ЦНАП та які адміністративні послуги він надає? веб-сайт. URL: [HTTP://ZHV.GOV.UA/NEWS/SHHO-TAKE-CNAP-TA-YAKI-ADMINISTRATIVNI-POSLUGI-VIN-NADAYE/](http://zhv.gov.ua/news/shho-take-cnape-ta-yaki-administrativni-poslugi-vin-nadaye/) (дата звернення: 09.11.2021).

5. Як електронний документообіг рятує планету: веб-сайт. URL: <https://ecologia.com/news/yak-elektronnyy-dokumentoobig-ryatuye-planetu> (дата звернення: 09.11.2021).

*Ю.І. Прус, доктор філософії,  
Д.М. Хрипунова-Курочка, викладач  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

## **КОМУНІКАЦІЙНА КОМПОНЕНТА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОЇ СПІВПРАЦІ ГРОМАД**

Розбудова громад, формування стратегій смарт-спеціалізації та запуск процесу підприємницького відкриття залежать від оточуючого контексту. В разі відсутності необхідних елементів для успішного функціонування громади, мета зробити територію кращим місцем з точки зору якості життя може стати нездійсненною. Адже, виклики, з якими стикаються громади в сучасному контексті, численні. Серед основних викликів дослідники [2, 3] зазначають слабкість державної підтримки, відсутність нормативних актів, неточність перспектив регіонального розвитку. Урядові установи становлять головну авторитетну силу у встановленні ступеня готовності регіону до економічної трансформації, проте, існують інші аспекти, які можуть або зменшити, або сприяти успіху таких намірів, серед яких важливим чинником є саме комунікаційна компонента.

Комунікаційну компоненту та форми співпраці в порядку зростаючої інтенсивності можна розглядати як етапи розбудови громад з більш стабільним інституційним влаштуванням. При цьому, соціальний капітал є важливим чинником побудови стійких спільнот [6] і більша кількість міжособистісних контактів видається особливо важливою для більш високого рівня включеності громади [1]. Потужний соціальний капітал та існування неформальних відносин не завжди перетворюються на більш конкретні типи співпраці. Неформальні відносини корелюють як з обміном інформацією, так і зі спільними проектами лише на вищих рівнях NUTS, тоді як у громадах, вони існують лише для обміну інформацією. Однак у багатьох дослідженнях розглядається [4] еволюційний прогрес мереж співпраці від простих неформальних зв'язків через посилений обмін інформацією до більш скоординованого співробітництва.

Оскільки, зв'язки між суб'єктами, що проживають у межах громади, розвиваються з часом, можна зазначити, що більш організована співпраця, базується на менш формалізованих мережах [5]. Саме потреба в підвищенні ефективності на нижчих рівнях призводить до постійно змінюваних механізмів управління – ієрархічні структури поступають місцем як міжгалузевим, так і внутрішньогалузевим горизонтальним мережам, а територіальні реформи мають на меті змінити структуру громад та їх компетенцію.

Для того, щоб сприяти ефективній комунікації, необхідно переважити бар'єри для спільних дій, пов'язані з різними транзакційними витратами (інформація, переговори, контроль та забезпечення виконання). Через брак ресурсів та інформації з'ясування потенційних партнерів-громад може бути вкрай неефективним.

Завдяки повторюваним взаємодіям формуються норми взаємності та довіри, що

веде до зниження витрат на переговори, моніторинг та забезпечення виконання. Це призводить до більшої ймовірності встановлення співпраці та її стійкості. Можливістю для успіху розбудови комунікацій є створення багатогалузевих гнучких механізмів управління, які виникають як продукт спільних дій місцевих учасників, охоплюючи такі аспекти як:

- підтримка постійної комунікації між учасниками;
- довіра;
- стандарти та зрозумілі усім учасникам правила гри;
- включеність учасників до процесів розвитку.

Для громад співпраця є ключовою потребою, оскільки необхідно постійно створювати зв'язки та вдосконалювати мережі, які здатні впоратися з новими викликами, з якими вони стикаються.

#### **Список використаних джерел:**

1. Arieli, T. Intermunicipal cooperation and ethno-social disparity in peripheral regions. *Reg. Stud.* 2018, 53, 183–194.
2. Borza, A.; Nistor, R.; Mitra, C.; Bordean, O. Social enterprise and competitiveness. *Manag. Mark.* 2009, 4, 19–34.
3. Chan, C.H.; Chui, C.H.K.; Chan, K.S.T.; Yip, P.S.F. The role of the social innovation and entrepreneurship development fund in fostering social entrepreneurship in Hong Kong: A study on public policy innovation. *Soc. Policy Adm.* 2019, 53, 903–919.
4. Stead, D.; Meijers, E. Spatial planning and policy integration: Concepts, facilitators, and inhibitors. *Plan. Theory Pract.* 2009, 10, 317–332
5. Teles, F. *Local Governance and Inter-Municipal Cooperation*; Palgrave Macmillan: New York, NY, USA, 2016; pp. 1–31.
6. Wiesinger, G. The importance of social capital in rural development, networking and decision-making in rural areas. *J. Alp. Res.* 2007, 95, 43–56.

*П.В. Пузирьова, к.е.н., доцент,  
І.О. Календюк, здобувач вищої освіти  
Київський національний університет технологій та дизайну*

## **СУТНІСТЬ МІЖНАРОДНОГО ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ**

В сучасних умовах кожен уряд кожної країни оподатковує фізичних та юридичних осіб податком на прибуток. Відповідно до цього системи оподаткування дуже різноманітні, а тому немає загальних правил, які б діяли у кожній країні. Ці варіації створюють потенціал для подвійного оподаткування (коли однаковий дохід оподатковується різними країнами), або взагалі до неоподаткування (коли дохід не оподатковується жодною країною).

Податки можуть стягуватися з різних показників доходу, наприклад, з чистого прибутку, валових надходжень, валового прибутку, конкретних категорій надходження. Як правило, там, де оподатковується дохід у всьому світі, передбачається зменшення податків або іноземних кредитів для податків, сплачених іншим юрисдикціям. Ліміти майже повсюдно накладаються на такі кредити. У транснаціональних корпораціях зазвичай працюють міжнародні податкові спеціалісти, діяльність яких спрямована на те, щоб зменшити свої податкові зобов'язання у всьому світі.

Актуальним проблемам міжнародного оподаткування присвячено дуже багато

праць, серед яких відзначились такі автори: Л. Воронова, Ю. Демянчук, А. Ковальчук, А. Козиріна, М. Кучерявенко, Л. Лабезник, І. Ларютіна, І. Олендер, С. Пепеляєв, І. Петраш, С. Сутиріна, О. Черевко, А. Шакирянова, В. Шамрай, В. Шкарупа та ін.

Міжнародне оподаткування - це визначення податку на особу чи підприємство, що підпадають під дію податкового законодавства різних країн, або міжнародних аспектів податкового законодавства окремої країни. Країни зазвичай певним чином територіально обмежують сферу свого оподаткування прибутку або передбачають компенсацію оподаткування, що стосується екстериторіальних доходів. Спосіб обмеження, як правило, має форму територіальної системи, системи проживання або системи виключення. Деякі уряди намагалися пом'якшити різні обмеження кожної з цих трьох широких систем, запровадивши гібридну систему з характеристиками двох або більше.

Міжнародне оподаткування - поняття, яке використовується для позначення суспільних відносин, які пов'язані з оподаткуванням державою осіб, що підпадають під її податкову юрисдикцію, зокрема іноземних фізичних та юридичних осіб, які тимчасово знаходяться на території відповідної держави [1].

Резиденти України здійснюють оптимізацію податкового навантаження у процесі співпраці із контрагентами з інших країн шляхом отримання довідки-підтвердження статусу податкового резидента України, яку видає державна податкова інспекція за місцем знаходження юридичної особи (місцем проживання фізичної особи) на своєму бланку протягом десяти робочих днів з моменту подання письмового звернення такої особи [2].

Окрім того, важливе значення для міжнародного оподаткування в Україні мають відповідні міжнародні договори, які укладаються спеціально для уникнення подвійного оподаткування. Листом від 23.01.2014 №1535/7/99-99-12-01-03-17 Міністерство доходів і зборів України повідомило, що в Україні набрали чинності міжнародні договори про уникнення подвійного оподаткування з Австралією, Азербайджаном, Алжиром, Бельгією, Білорусією, Болгарією, Бразилією, Великою Британією, В'єтнамом, Вірменією, Грецією, Грузією, Данією, Єгиптом, Естонією, Ізраїлем, Індією, Індонезією, Іраном, Ісландією, Італією, Йорданією, Казахстаном, Канадою, Кіпром, Киргизстаном, Китаєм, Республікою Корея, Кувейтом, Латвією, Литвою, Македонією, Марокко, Мексикою, Молдовою, Монголією, Нідерландами, Норвегією, Об'єднаними Арабськими Еміратами, Пакистаном, Південно-Африканською Республікою, Польщею, Португалією, Російською Федерацією, Румунією, Саудівською Аравією, Сінгапуром, Сирією, Словаччиною, Словенією, США, Таджикистаном, Таїландом, Туреччиною, Туркменістаном, Угорщиною, Узбекистаном, Фінляндією, Францією, Федеративною Республікою Німеччина, Хорватією, Чехією, Швейцарією та Швецією [3].

До того ж, відповідно до ст. 7 Закону України «Про правонаступництво України», Україна є правонаступником прав і обов'язків за міжнародними договорами СРСР, які не суперечать Конституції України та інтересам республіки [4]. Україна є правонаступником СРСР у договорах з Іспанією, Малайзією та Японією.

Згідно із ст. 103 Податкового кодексу України, застосування правил міжнародного договору України здійснюється шляхом звільнення від оподаткування доходів із джерелом їх походження з України, зменшення ставки податку або шляхом повернення різниці між сплаченою сумою податку і сумою, яку нерезиденту необхідно сплатити відповідно до міжнародного договору України [5].

Слід звернути увагу, що 16.01.2020р. до Податкового кодексу України було внесені серйозні зміни щодо правил міжнародного оподаткування [6]. Зокрема, уточнено перелік податкових агентів, які зобов'язані утримувати податок під час виплати доходів на користь нерезидентів, чітко визначено, що такими податковими агентами також є юридичні особи, які обрали спрощену систему оподаткування, фізичні особи-підприємці та фізичні особи, які провадять незалежну професійну діяльність.

Окрім того, розширюється поняття «дивіденди», до яких прирівнюються, наприклад, виплати дивідендів у негрошовій формі, виплати на користь нерезидента-засновника/учасника української компанії у розмірах, що призводять до зменшення нерозподіленого прибутку української компанії, та здійснюються у зв'язку з певними змінами, операції з пов'язаними особами-нерезидентами, резидентами, так званих, низько податкових юрисдикцій та нерезидентами, які не сплачують корпоративний податок та ін. [7, 8].

Таким чином, міжнародне оподаткування в Україні спрямоване на уникнення подвійного оподаткування. Для цього нашою державою укладено безліч міжнародних договорів, які встановлюють пільгові режими для резидентів та нерезидентів України. Застосування правил міжнародного оподаткування здійснюється шляхом звільнення від оподаткування доходів із джерелом їх походження з України, зменшення ставки податку або шляхом повернення різниці між сплаченою сумою податку і сумою, яку нерезиденту необхідно сплатити відповідно до міжнародного договору України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Олендер І. Я. Міжнародне подвійне оподаткування : до історії питання. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2019. №3. С. 99-101.

2. Про підтвердження статусу податкового резидента України : наказ Державної податкової адміністрації України від 12.04.2002 №173. Верховна Рада України. Законодавство : офіційний вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 18.09.2021).

3. Щодо міжнародних договорів про уникнення подвійного оподаткування : лист Міністерства доходів і зборів України від 23.01.2014 №1535/7/99-99-12-01-03-17. Верховна Рада України. Законодавство : офіційний вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 18.09.2021).

4. Про правонаступництво України : Закон України від 12.09.1991 №1543-XII. Верховна Рада України. Законодавство : офіційний вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 18.09.2021).

5. Податковий кодекс України від 02.12.2010 №2755-VI. Верховна Рада України. Законодавство : офіційний вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 18.09.2021).

6. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві : Закон України від 16.01.2020 №466-IX. Верховна Рада України. Законодавство : офіційний вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 18.09.2021).

7. Міжнародне оподаткування: що змінилось у правилах та коли вони запрацюють? Вісник. Офіційно про податки : офіційний вебсайт. URL: <http://www.visnuk.com.ua> (дата звернення: 18.09.2021).

8. Пузирьова П. В. Характеристика податкового менеджменту та ознаки його

ефективності в сучасних умовах / П. В. Пузирьова, Ю. Г. Ковальська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 2 (129). – С. 36-39.

*П.В. Пузирьова, к.е.н., доцент,  
Ю.Ю. Кондратюк, здобувач вищої освіти  
Київський національний університет технологій та дизайну*

## **СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК СИСТЕМА ТРУДОВОГО ЗАОХОЧЕННЯ**

Одним із самих важливих напрямів заохочення на підприємствах є матеріальне стимулювання праці, що обумовлює впровадження і використання таких стимулів праці, які пов'язані з розподілом заробітної платні у відповідності із кількістю і якістю праці. Політика винагороди за працю і стимулювання організовується на кожному підприємстві так, щоб розумна ініціатива працівника була направлена на підвищення продуктивності праці, підвищення свого професіоналізму і надавала працівнику можливість збільшувати своєю працею свій дохід [1-5].

Основними показниками, що характеризують ефективність використання персоналу підприємства є: ефективність використання трудових ресурсів підприємства, що характеризує продуктивність праці; продуктивність праці – визначається кількістю продукції, обсягом роботи, що виробляються в одиницю робочого часу або витратами на одиницю продукції, роботи, що вироблена. Основними показниками продуктивності праці на підприємстві є виробіток і трудомісткість [6-8].

Основою оплати праці є ціна (вартість) робочої сили як фактору виробництва (будь якої діяльності), що визначається її граничною продуктивністю і забезпечується на ринку праці шляхом узгодження інтересів працедавця і найманого працівника при участі держави. Основні чинники, що визначають рівень заробітної платні на підприємстві обумовлені внутрішніми і зовнішніми факторами, такими є: результати господарської діяльності підприємства, рівень його продуктивності (рентабельності); рівень безробіття в регіоні серед працівників спеціальностей; рівень впливу профспілок, конкурентів та держави; кадрова політика підприємства [9-12].

Заохочувальна роль заробітку на підприємствах буде підвищуватись за умови здійснення відповідних заходів з боку керівників. До таких заходів, які будуть сприяти заохоті праці можна віднести: покращення трудової дисципліни та організації праці, нормування праці завдяки обґрунтованості і своєчасності перегляду норм та нормативів; зміну структури витрат виробництва внаслідок впровадження режиму економії та сучасних економічних технологій, які дозволять зменшити матеріальні та деякі інші витрати на користь оплати праці робітників; підвищення рівня професіоналізму працівників, аргументоване скорочення їх зайвої кількості; впровадження гнучкої системи преміювання, доплат і надбавок за складність та інтенсивність праці; за економію сировини матеріалів; інновації та раціоналізаторство; разових винагород; введення показників залежності суми зарплатні від особистого внеску конкретного співпрацівника (коефіцієнтів трудової участі) тощо [13].

Головне значення в умовах непередбачуваності ринкового середовища набуває співвідношення між основною зарплатнею, і додатковою у вигляді премій та інших

надбавок. Проблеми плинності персоналу на підприємстві, головним чином викликані незадоволенням системою оплати праці. Для вирішення цієї дуже важливої проблеми слід додержуватися обумовленої пропорції, тобто у нормальних умовах здійснення діяльності розмір додаткових виплат не повинен бути більш як сума основної зарплатні. Інакше це призведе до втрати мотивуючої функції зарплатні, а премії, надбавки і т.п. будуть помилково сприйматись як обов'язковий заробіток. Для визначення ефективності системи матеріального стимулювання, потрібно щоб отриманий позитивний ефект від використання конкретного способу стимулювання праці був більшим за витрати на його впровадження [14].

Практика діяльності підприємств виробничого характеру показує, що моральне заохочення застосовується у виглядах: подяки, нагородження Почесною грамотою, присвоєння почесних звань тощо. Однак зараз в нашій державі є підприємства, які запозичили методи організації морального заохочення, які використовуються в країнах з розвинутою ринковою економікою. Такі підприємства у внутрішніх положеннях встановили різні рівні морального заохочення, які визначають відповідні показники, де кожному рівню відповідає відповідна форма морального заохочення. Зокрема робітники, які сумлінно виконують свої трудові обов'язки, мають пільги в галузі соціального і побутового обслуговування. Таким працівникам надається перевага при просуванні по роботі [15].

Одним із напрямків підвищення заохочення трудової діяльності є удосконалення організації праці. Сюди входять: постановка цілей, розширення трудових функцій, застосування гнучких графіків виходу на роботу, покращення умов праці [9]. Дієвим способом винагороди є схвалення праці. У менеджерів є правила, зокрема: хвалить позитивну роботу людини одразу; говорять, що ви задоволені тим, що працівник це зробив і т.п [4]. Однак це вимагає індивідуального підходу. При цьому дуже важливо враховувати психологію та риси характеру, людські якості кожного окремого робітника. Винагорода вільним часом є важливим моментом заохочення, іноді – навіть більш важливим ніж грошова винагорода. Це дає можливість працівнику більше часу присвячувати собі та рідним і друзям, якщо він буде виконувати роботу швидше відведеного на це часу. Водночас у робітників є вагомий стимул не витратити робочий час даремно. Такий метод є дуже доцільним для людей з вільним графіком. Інакше у керівництва з'являється бажання збільшити обсяг роботи, що значно знизить заохоту до праці [11].

Отже, реформування економіки України, перехід до ринкових відносин, кризові ситуації обумовили зменшення реальної зарплатні та доходів пересічних громадян. Встановлено, що існуючий рівень зарплати основної маси населення не забезпечує нормального відтворення робочої сили. Тому на підприємствах України явно переважають матеріальні фактори заохоти. Особливо це оплата праці в різних формах. Висока заохочувальна дія зарплатні пояснюється тим, що якраз вона задовольняє самі необхідні людини потреби, які зараз ще не достатньо задовольняються [45]. Суттєвого підвищення заробітної платні можна досягти за рахунок підвищення продуктивності праці, економії матеріальних ресурсів, енерговитрат тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Андріяш В.М. Мотивація персоналу українських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня. 08.04.09 «Менеджмент» / Андріяш В.М. – Тернопіль, 2009. – 17 с.
2. Базалійська Н. П. Управління трудовою поведінкою персоналу на засадах

реалізації системи трудової мотивації / Н. П. Базалійська, В. В. Батовський // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 22(1). - С. 10-15.

3. Ведерніков М. Д. Формування мотивації персоналу підприємства / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена, Н. П. Базалійська, О. О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 3. - С. 239-247.

4. Власенко Т. Ю. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві / Т. Ю. Власенко, І. В. Луценко // Молодий вчений. - 2019. - № 1(1). - С. 209-212.

5. Горяча О. Л. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємств на засадах інноваційних перетворень в економіці / О. Л. Горяча, І. А. Сільченко, В. М. Таранов // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2021. - № 1. - С. 50–55.

6. Дружиніна І. В. Модернізація аналітичних індикаторів системи мотивації персоналу підприємств – учасників девелоперського будівельного проєкту / І. В. Дружиніна, Ю. В. Михайлова, О. В. Дикий, О. М. Малихіна // Управління розвитком складних систем. - 2020. - Вип. 43. - С. 155-163.

7. Заріцька К. О. Мотиваційні засади організації праці персоналу торговельного підприємства в контексті стратегії ведення бізнесу / К. О. Заріцька // Молодий вчений. - 2021. - № 1(1). - С. 58-63.

8. Коваленко М.А., Менеджмент трудової активності працівників підприємства/ М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. – Херсон: Олді-плюс, 2006. – 288 с.

9. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи / Г. І. Ковбас. // Ефективна економіка. - 2019. - № 7. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_7\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_7_20).

10. Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства / В. В. Корольков, Д. О. Бабенко. // Ефективна економіка. - 2020. - № 11. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_11\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_45).

11. Лисенко В. В. Мотиваційний моніторинг як метод ефективного розвитку персоналу підприємства / В. В. Лисенко, О. І. Сироватко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 20(2). - С. 88-91.

12. Магась Г. Обґрунтування підходів щодо створення системи мотивації як механізму управління персоналом у ході оперативно-службової діяльності / Г. Магась // Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер. : Військові та технічні науки. - 2020. - № 1. - С. 122-137

13. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1 (104). – С. 158-162.

14. Пузирьова П. В. Сучасні аспекти управління трудовим потенціалом підприємства / П. В. Пузирьова, С. О. Пузирьов // Менеджмент : збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 20. – Київ : МАУ, 2015. – С. 39-46.

15. Соколенко В. А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / В. А. Соколенко, А. С. Клищенко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. - 2013. - № 69. - С. 83-87.



## **СУТНІСТЬ ВАЛЮТНОГО РИНКУ ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням та зміцненням взаємозв'язків між національними економіками, що передбачає здійснення міжнародних розрахунків. Адже, жодна з країн світу не може самостійно оволодіти всіма останніми досягненнями НТП і відповідати своїм вимогам світового соціально-економічного прогресу [1-4]. На стан міжнародних розрахунків впливають: політичні та економічні відносини між країнами; позиція країни на товарних та грошових ринках; ступінь використання та ефективність державних заходів щодо зовнішньоекономічного регулювання; валютне законодавство; міжнародні торговельні правила та звичаї; регулювання міждержавних товарних потоків, послуг і капіталів; різниця в темпах інфляції в окремих країнах; стан платіжних балансів; банківська практика; умови зовнішньоторговельних контрактів і кредитних угод; конвертованість валюти [5-8].

Міжнародний валютний ринок є найбільшим фінансовим ринком світу і займає важливе місце в забезпеченні взаємодії між складовими світового фінансового ринку. Валютний ринок у широкому розумінні – це сфера зовнішньоекономічних відносин, які проявляються при здійсненні операцій купівлі-продажу іноземної валюти та цінних паперів в іноземній валюті, експортно-імпортних операцій між резидентами та нерезидентами, а також операцій з інвестування валютного капіталу та залучення і розміщення вільних валютних коштів. Валютні ринки з інституціональної точки зору – це сукупність комерційних і центральних банків, бірж, брокерських фірм, корпорацій (особливо транснаціональних), міжнародних валютно-кредитних і фінансових організацій [9-11]. Валютні ринки безпосередньо – це офіційні центри, де відбувається купівля-продаж іноземних валют на основі попиту та пропозиції. Вони обслуговують міжнародний платіжний обіг, пов'язаний з оплатою грошових зобов'язань юридичних або фізичних осіб різних країн. Так, функціями валютного ринку визначено: забезпечення своєчасності здійснення міжнародних рахунків; диверсифікація валютних резервів банків, підприємств, держав, регулювання валютних курсів; страхування валютних і кредитних та фінансових ризиків [9]; взаємозв'язок світових, кредитних і фінансових ринків; отримання спекулятивного прибутку учасниками ринку у вигляді різниці курсів валют; регулювання економіки [13].

Особливість функціонування валютного ринку можна визначити такими характеристиками: валютний ринок нематеріальний; немає конкретного місцезнаходження, єдиного центру; механізм його функціонування – обмін валюти однієї країни на валюту іншої країни; існує цілковита свобода моментального відкриття чи закриття будь-якої позиції, можливість торгувати цілодобово в режимі *online*; є міжбанківським ринком; має гнучку систему організації торгівлі та гнучку стратегію оплати за укладення угоди; є одним з найліквідніших ринків завдяки можливості роботи з різними валютами; завдяки процесу телекомунікації й інформатики є глобальним, тобто розгорнутим у масштабі всього світу [12, 13].

Основними учасниками валютного ринку визначено: комерційні банки, які здійснюють близько 70% загального обсягу валютних операцій як за рахунок та на

користь клієнтів, так і самостійно за рахунок власних ресурсів.

Найвпливовішими учасниками світового валютного ринку виступають такі банки, як Citicorp, Barclays Bank, Deutsche Bank, Union Bank of Switzerland, Standard Chartered Bank; зовнішньоторговельні організації, які беруть участь у міжнародній торгівлі, формують попит (як імпортери) та пропозицію (як експортери) іноземної валюти; міжнародні інвестиційні компанії, які здійснюють політику диверсифікованого управління портфелем власних активів шляхом вкладання ресурсів у цінні папери державних органів та корпоративні цінні папери різних країн; центральні банки, які здійснюють державну валютну політику через управління валютними резервами, проведення валютних інтервенцій, застосування валютних обмежень, регулювання рівня процентних ставок закладами у національній валюті; валютні біржі, що функціонують, як правило, у країнах з перехідною економікою й високим рівнем державного регулювання валютних відносин [10].

Отже, валютне регулювання є засобом реалізації валютної політики, яка являє собою сукупність заходів у сфері валютних відносин відповідно до стратегічних цілей держави. В Україні валютна політика спрямована на забезпечення сталості економічного зростання, стримування темпів інфляції, підтримання рівноваги платіжного балансу. Ефективна діяльність валютного ринку багато в чому залежить від системи його регулювання. Світова практика функціонування ринків знає два методи валютного регулювання: ринковий і державний. Ці методи доповнюють один одного, однак співвідношення між ними постійно змінюється залежно від конкретної економічної ситуації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Благун І. І. Причинний зв'язок між ринком акцій та валютним курсом в Україні [Електронний ресурс] / І. І. Благун // Проблеми економіки. - 2019. - № 1. - С. 199-207.
2. Болдова А. А. Деякі аспекти розвитку валютного ринку в Україні [Електронний ресурс] / А. А. Болдова, Ю. А. Болдова // Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. - 2019. - № 2. - С. 33-45.
3. Гончар Г. П. Вплив пандемії на валютний ринок України [Електронний ресурс] / Г. П. Гончар, А. О. Чорновол, С. О. Шибіріна // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка. - 2021. - № 20. - С. 102-111.
4. Квасній М. М. Моделювання динаміки валютного ринку в умовах трансформації на основі інтегрування методів термодинаміки та фрактального аналізу [Електронний ресурс] / М. М. Квасній // Фінансовий простір. - 2018. - № 1. - С. 161-168. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin\\_pr\\_2018\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2018_1_21)
5. Колдовський А. В. Валютний ринок України: основні тенденції та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / А. В. Колдовський, К. В. Чернега // Інноваційна економіка. - 2016. - № 9-10. - С. 179-183.
6. Косова Т. Д. Поведінковий підхід до регулювання економічних процесів на валютному ринку та їх моделювання [Електронний ресурс] / Т. Д. Косова, О. В. Терещенко // Економіка та держава. - 2021. - № 8. - С. 47-52.
7. Крупа В. Р. Фактори дестабілізації валютного ринку України [Електронний ресурс] / В. Р. Крупа // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 3(1). - С. 124-129.
8. Пахомова О. А. Сучасні тенденції світового валютного ринку [Електронний ресурс] / О. А. Пахомова // Науковий вісник Херсонського державного університету.

Серія : Економічні науки. - 2015. - Вип. 15(3). - С. 13-15.

9. Пузирьова П. В. Вдосконалення управління фінансовим потенціалом підприємств шляхом мінімізації економічного ризику / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 11 (90). – С. 43-46.

10. Ребрик М. А. Валютний ризик в умовах глобалізації ринку банківських послуг [Електронний ресурс] / М. А. Ребрик // Вісник Академії митної служби України. Серія : Економіка. - 2010. - № 1. - С. 135-140.

11. Рибачук Ю. О. Особливості поєднання фундаментального та технічного аналізів валютного ринку [Електронний ресурс] / Ю. О. Рибачук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2015. - Вип. 13(1). - С. 158-161.

12. Шарова С. В. Проблеми розвитку валютного ринку України в контексті забезпечення фінансової незалежності / С. В. Шарова, Д. О. Рудьковський. // Ефективна економіка. - 2015. - № 12. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_12\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_12_38).

13. Puzyrova P. Cluster education management concept through the prism of financial risk optimization and resource support = Концепція управління кластерними утвореннями через призму оптимізації фінансових ризиків та ресурсного забезпечення [Текст] / P. Puzyrova // Менеджмент. - 2019. - Вип. 2 (30). - С. 62-74.

*Ж.Б. Рахметулина, к.э.н., профессор  
Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева*

## **РАЗВИТИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ЭКОНОМИКЕ**

Цифровые технологии носят трансформационный характер. Люди, предприятия и правительства живут, взаимодействуют, работают и производят не так, как в прошлом, и эти изменения быстро ускоряются [1]. Внедрение цифровых технологий происходит быстрее, чем внедрение любых других инновационных разработок в истории человечества: всего за два десятилетия цифровыми технологиями удалось охватить около 50% населения развивающихся стран и преобразовать с их помощью общества. Использование технологий, способствующих расширению коммуникационных возможностей и доступа к финансовым, коммерческим и государственным услугам, может привести к значительному снижению уровня неравенства населения.

Цифровая экономика как интеграция производственных и интеллектуальных ресурсов открывает дорогу новым товарам и услугам, методам производства, источникам сырья и технологиям, формирует новые рынки. Определение путей формирования и развития цифровой экономики требует ответы на вопросы о том, как взаимодействуют цифровизация и цифровые технологии с факторами, которые могут стать определяющими в будущем,

В настоящее время цифровые технологии становятся органической частью передовых систем управления производством, товарно-материальными запасами и коммуникациями, содействуют глобализации бизнеса. Эти технологии также преобразуют материальную основу современного производства и распределения. В ближайшее время платформенные решения (Apple, Alibaba) окажут серьезное влияние на экономику, их внедрение будет создавать новые рынки, ускорять и

удешевлять процессы производства и обмена, резко повышать производительность труда.

Возрастающая роль цифровых технологий меняет не только экономику, но и само общество. Цифровая трансформация становится материально-техническим воплощением искусственного интеллекта, нано- биологического интернета вещей, робототехники и других современных технологий на базе электронных устройств. Особую важность цифровые технологии приобретают в управлении предприятиями как совокупность процессов, которые управляют созданием, распространением, обработкой и использованием больших массивов данных [2].

В современной экономике цифровые технологии становятся органической частью передовых систем управления производством, товарно-материальными запасами и коммуникациями (рис. 1).

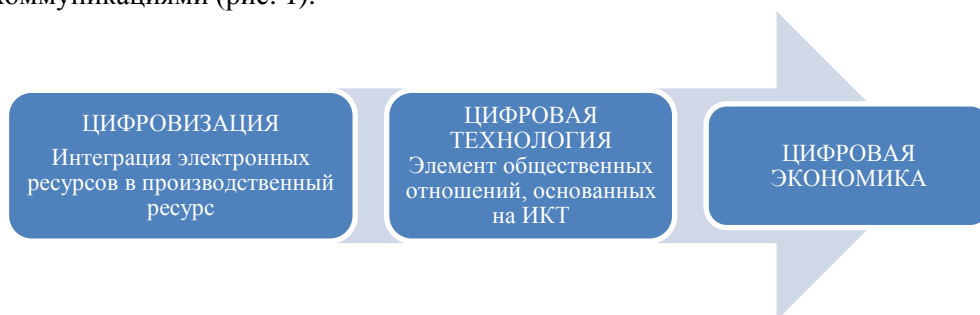


Рис. 1. Цифровизация, цифровая технология и цифровая экономика

*Примечание: составлено автором*

Эти технологии также преобразуют материальную основу современного производства и распределения. Таким образом, эти технологии позволяют перейти от рыночной к прогностической модели развития, действующей на основе анализа больших данных, прогнозирования спроса и предложения и планирования. На этой основе появляются новые потребности на товары и услуги.

Цифровые технологии выступают в качестве нового способа производства, который приводит к экономическому росту и существенно увеличивает добавленную стоимость [3], они также приводят к качественным изменениям в экономике и с течением времени обретают дополнительное ускорение, вслед за этим ускоряется и инновационный прогресс в самой экономике.

Таким образом, цифровизация экономики будет способствовать процессу качественного совершенствования основного капитала и его постоянного обновления на современной технологической базе. В результате наряду с появлением новых товаров, процессов и отраслей ускоряется технологическая модернизация традиционных производств и создаются условия для появления цифровых технологий. На основе внедрения этих технологий – Интернета вещей, 3D-печати, технологий в рамках искусственного интеллекта, анализа больших данных развивается цифровая экономика. Для развития цифровых технологий, Правительствам стран необходимо разрабатывать комплексную стратегию цифровой трансформации, включающую стратегическое видение, четкие приоритеты и цели, измеримые задачи, достаточный бюджет и тщательный мониторинг прогресса.

#### **Список использованных источников:**

1. Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/230a51c0-ru/index.html?itemId=/content/component/230a51c0-ru>
2. Алмада-Лобо Ф. Революция индустрии 4.0 и будущее систем управления

производством // Журнал инновационного менеджмента – 2015. – № 3. – С. 16 - 21.

3. Алимбаев А.А., Битенова Б.С. Цифровая экономика: особенности формирования и тенденции развития // Экономика: стратегия и практика. - 2019.- № 1 (14).- С.57-69.

*О.Ю. Самборська, к.е.н., доцент,  
І.І. Андрієвський, здобувач вищої освіти  
Вінницький національний аграрний університет*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИЙ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

Запровадження інноваційних технологій є організаційним, технологічним і економічним процесом залучення нових ідей у управління, створення нових видів продукції та послуг, поліпшення їх якості, започаткування нових технологій формування управлінських рішень в органі виконавчої влади [3]. Впровадження інноваційних технологій прийняття управлінських рішень в досліджуваному органі виконавчої влади стосуються розробки нових напрямів діяльності і формування управлінських рішень для вирішення проблем в сфері управління, реорганізації структури управління для забезпечення ефективності нововведень [3].

В управлінні досліджуваного органу виконавчої влади застосовуються процесні інновації, які передбачають впровадження новітніх технологій формування та контролю реалізації управлінських рішень щодо соціально- економічного розвитку держави та її території, зокрема Вінницької області, взаємодії влади і громадян, державно-приватного партнерства, а основне, забезпечення соціальної та економічної ефективності розвитку регіону. Залежно від критерію інноваційні технології можуть бути стратегічними чи локальними, радикальними чи покращуючими, ресурсними чи забезпечуючими, модифікаційними чи базовими. За трактуваннями науковців «успіх впровадження інновацій в сферу державного управління залежить від вироблення та здійснення напрямів державної, інформаційної політики щодо визначених та прийнятих стратегій розвитку держави, органів державної влади та місцевого самоврядування, компетенцій державних службовців, громадян» [4]. Так, в Доповіді Комітету експертів з державного управління при ООН для підвищення ефективності формування управлінських рішень розглядають «потребу підтримки впровадження нововведень в державному управлінні для формування якісного управління, підзвітної державно-управлінської діяльності на національному та міжнародному рівнях, які забезпечують виконання завдань Декларації тисячоліття» [2].

Інноваційний процес в Департаменті економіки і інвестицій Вінницької міської ради визначаємо як створення й поширення вироблених органом виконавчої влади якісно нових адміністративних і управлінських послуг, технологій та формування сучасної системи формування управлінських рішень шляхом реалізації інноваційних елементів у окремих ділянках роботи департаменту.

Запровадження інноваційних технологій формування управлінських рішень в департаменті включає такі етапи:

— етап інноваційних досліджень - здійснюється обстеження департаменту з метою визначення показників для запровадження інновацій;

виділення факторів, що здійснюють як сприяючий вплив, так і стримуючий на здійснення інноваційної діяльності департаменту;

— етап підготовки працівників департаменту до інноваційної діяльності, а також розробки заходів морального і матеріального стимулювання державних службовців, що здійснюють нововведення;

— етап формування робочої групи з розробки проекту інноваційних технологій. До складу робочої групи повинні увійти талановиті фахівці, здатні творити, з розвинутим почуттям новизни, та державні службовці, які використовуватимуть інновації у своїй діяльності;

— етап розробки концепції інноваційної технології формування управлінських рішень, що розпочинається з формування основної ідеї (пропозиції з обов'язковою вказівкою, яке нововведення, для кого, на яких умовах) інновації. Далі інноваційна технологія оформляється у вигляді завдання на розробку інноваційного проекту.

— етап створення системи планування і контролю. Від напрямів завдання на впровадження інновацій, розробляється план заходів із розробки і реалізації інноваційних технологій, а також з контролю за його виконанням;

— етап розробки цільової програми інновації. Відповідно до плану заходів щодо нововведень формується "дерево" цілей, яке забезпечує поділ цілі на конкретні завдання, для досягнення кожного проміжного завдання визначаються керівники, строки і необхідні ресурси;

— етап формування зв'язків зі споживачами інновацій. Постійними формами взаємодії зі споживачем є опитування, анкетування, моніторинг, обговорення;

— етап розробки інноваційного проекту. Основою якої є завдання, план заходів, цільова програма, фінансова та організаційна частина, всі показники мають бути якомога ширше подані у кількісній формі і підлягати періодичному контролю;

— етап адаптації інноваційного проекту. Перш ніж приступити до повномасштабного впровадження інноваційних технологій в департаменті, необхідно його остаточно адаптувати до реальних умов, що складаються у внутрішньому і зовнішньому середовищі досліджуваного органу влади на початок реалізації;

— етап реалізації інновацій – запровадження нововведення в діяльність департаменту. Особлива увага має надаватись висвітленню інформації на сайт департаменту та зв'язкам з громадськістю;

— етап аналізу результатів проекту за показниками ефективності функціонування досліджуваного органу влади. Аналіз передбачає порівняння досягнутих у процесі впровадження інноваційних технологій значень показників з їх проектними величинами [5]. При цьому потрібно зосереджуватись на маркетингових дослідженнях зміни ринкової ситуації в результаті впровадження інноваційних технологій формування управлінських рішень департаментом. Результати аналізу є основою для корегування процесу реалізації нововведень шляхом прийняття і реалізації відповідних економічних і організаційних управлінських рішень.

У сучасних умовах у процесі інновацій при формуванні управлінських рішень в досліджуваному органі виконавчої влади виокремились такі завдання:

— орієнтація на підвищення іміджу департаменту;

— прагнення керівників залучити додаткові фінансові ресурси для розвитку досліджуваного органу виконавчої влади шляхом впровадження інновацій;

— створення органами виконавчої влади спільних інноваційних центрів;

— мотивація участі державних службовців у здійсненні інноваційної діяльності;

— створення творчих робочих груп, які були б основою розробки і впровадження нововведень в департаменті;

— формування інноваційної культури відкритої до комунікацій у внутрішньому і зовнішньому середовищі департаменту, що готовий до змін [6].

Отже, варто зазначити, що жодне впровадження інноваційних технологій формування управлінських рішень досліджуваного органу виконавчої влади не повинне прийматися, якщо воно не забезпечує значення співвідношення вигоди-витрати, яке є більшим за 1, але якщо інноваційна технологія вибирається в умовах фіксованого бюджету, то перевага має надаватися тим управлінським рішенням, які мають найбільше значення співвідношення вигоди-витрати [1].

З огляду на це нами розроблено алгоритм оцінки впровадження інноваційних технологій формування управлінських рішень досліджуваним органом виконавчої влади у системі управління, який передбачає оцінку впровадження інноваційних технологій формування управлінських рішень для реалізації повноважень виконавчих органів міської ради в сфері соціально - економічного розвитку міста, визначених Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні" та іншими нормативними актами, що є запорукою ефективного формування управлінських рішень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Горник В. Концепція та система управління інноваційним розвитком промисловості України. *Вісн. НАДУ*. 2004. № 4. С. 168-174.

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. Офіц. вісн. України. 1997. № 25. Ст. 20.

3. Конституція України (Основний Закон) : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. Відом. Верхов. Ради України. 1996. № 30.

4. Козлова Г. М. Психологія управління : навч. посіб. Одеса : ОДЕУ, 2010. – 355 с.

5. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/14429.html> 12.

*О.Є. Сердюкова, к.держ.упр.*

*Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
начальник Фонду комунального майна Северодонецької міської військово-цивільної  
адміністрації Северодонецького району Луганської області*

### **ОСОБЛИВОСТІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Питання ефективного функціонування державних та комунальних закладів охорони здоров'я в сучасних умовах реформування системи надання медичних послуг та пандемії COVID-19 є пріоритетним завданням функціонування органів публічного управління як на державному, так і місцевому рівнях.

Автономізація медичних закладів є обов'язковою умовою реформування системи охорони здоров'я, що передбачає застосування принципово нової схеми управління майном, ведення кадрової політики та порядку надання медичних послуг.

Необхідною умовою функціонування такого закладу в сучасних умовах та отримання ним фінансування від Національної служби здоров'я України є реєстрація його за організаційно-правовою формою як комунального некомерційного підприємства та наявність у нього як надавача послуг з медичного обслуговування населення (медичних послуг) необхідної матеріально-технічної бази, яка відповідає

вимогам галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я [2].

Сьогодні існує два типи володіння майном для комунального закладу охорони здоров'я: 1) знаходження такого майна в оперативному управлінні на балансі закладу (власником майна є територіальна громада в особі відповідного органу місцевого самоврядування, що є також і власником цього закладу охорони здоров'я); 2) отримання майна в оренду.

Аналіз сучасної ситуації оренди майна комунальними закладами охорони здоров'я показав, що об'єкти нерухомості здебільшого ореннуються ними у інших юридичних осіб публічного права, які є власністю тієї ж територіальної громади.

На сучасному етапі відносини оренди в Україні регулюються Законом України «Про оренду державного та комунального майна», який набув чинності 01.02.2020 та повністю змінив концепцію надання комунального майна в оренду, застосовуючи процедуру проведення електронних аукціонів через електронну торгову систему, а також заборонивши безоплатне використання комунального майна [3], та низкою підзаконних актів. Крім того, на рівні територіальних громад відносини оренди регулюють локальні нормативно-правові акти, що приймаються органами місцевого самоврядування, до яких відноситься Методика розрахунку орендної плати, що визначає особливості надання майна відповідної територіальної громади в оренду.

Проведений аналіз локальних нормативно-правових актів, оприлюднених на сайтах відповідних органів місцевого самоврядування, показав, що чинними на сьогодні методиками розрахунку орендної плати на рівні територіальних громад визначено, що річна орендна плата за оренду нерухомого майна у розмірі 1 гривні на рік без ПДВ встановлюється бюджетним установам та закладам охорони здоров'я, які повністю фінансуються за рахунок державного чи місцевих бюджетів.

Відповідно до Бюджетного кодексу України бюджетні кошти – це належні відповідно до законодавства надходження бюджету та витрати бюджету [1, ст. 2].

З одного боку, комунальні некомерційні підприємства не є бюджетними установами, з іншого, фінансування комунальних некомерційних підприємств через Національну службу здоров'я України не дає можливості трактувати отримані закладами охорони здоров'я кошти як бюджетні, оскільки вони надходять як сплата за надані послуги, що унеможливає для них отримання комунального майна в оренду за 1 грн. без конкурентним способом, а вимагає віднесення їх до суб'єктів, що повинні отримувати майно в оренду на загальних засадах на електронному аукціоні.

Оскільки означені заклади надають життєво необхідні громаді послуги, на наш погляд, органам місцевого самоврядування доцільно вносити їх в переліки підприємств, установ, організацій, що надають соціально важливі послуги населенню. Такі суб'єкти відповідно до Закону України «Про оренду державного та комунального майна» мають право на отримання комунального майна в оренду неконкурентним способом [3, ст. 15].

Крім того, річну орендну плату за оренду нерухомого комунального майна у розмірі 1 гривні на рік без ПДВ для комунальних закладів охорони здоров'я необхідно встановлювати Методикою розрахунку орендної плати, яка є регуляторним актом та прийняття якої відноситься до повноважень органів місцевого самоврядування.

Означений механізм дозволить уникнути непорозумінь з контролюючими органами при проведенні перевірок фінансово-господарської діяльності комунальних закладів охорони здоров'я та юридичних осіб публічного права –



балансоутримувачів комунального майна в частині використання комунального майна та надходження коштів від його оренди до місцевих бюджетів відповідних територіальних громад.

#### Список використаних джерел:

1. Бюджетний кодекс України [Електронний ресурс]. – 2010. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/ed20150920#Text>
2. Про затвердження вимог до надавача послуг з медичного обслуговування населення, з яким головними розпорядниками бюджетних коштів укладаються договори про медичне обслуговування населення : постанова Кабінету міністрів України від 28 березня 2018 року № 391 [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/391-2018-%D0%BF#Text>
3. Про оренду державного та комунального майна : Закон України від 03 жовтня 2019 року № 157-IX // Відомості Верховної Ради України. - 2020. - № 4. - С. 25.

*О.С. Скопова, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач-методист,*

*В. Чижова, здобувач вищої освіти*

*ВСП «Сумський фаховий коледж Сумського національного аграрного університету»*

### КЛАСИФІКАЦІЯ ПРЯМОГО ОПОДАТКУВАННЯ ТА ЙОГО МІСЦЕ У ПОДАТКОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

Податки фігурують у людському суспільстві давно, але для людей немає більш важкої процедури, ніж сплата податків. Занадто високі ставки податків – це завжди обов’язковий занепад та бідність господарства. Там, де чималі податки, не може бути мови про волю та людську гідність, творчу працю, забезпечене майбутнє. Здоровенні податки були причиною хтозна-скільки сварок, кровопролитних війн, занепаду цивілізацій.

Усю сукупність обов’язкових платежів податкового характеру можна класифікувати за декількома ознаками: за формою оподаткування (рис.1), за способом стягнення, за економічним змістом об’єкта оподаткування, залежно від рівня державних структур, які їх установлюють.

Прямі податки встановлюються відносно платників і їх величина залежить від розмірів об’єкта оподаткування.

До непрямих податків відносяться податки на товари і послуги, що оплачуються в ціні товару, або включені в тариф. Власник товару чи послуг при їх реалізації одержує податкові суми, які перераховує державі. При непрямих податках об’єктом оподаткування являється не дохід, а розхід, тобто непрямий податок додається до ціни на товар, який купує людина. З економічної точки зору, це найбільш несправедливі податки через те, що вони ведуть до зменшення споживання, а це в свою чергу, веде до скорочення виробництва.

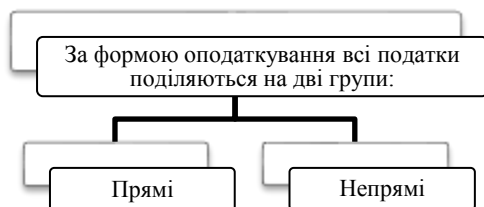


Рис.1. Класифікація податків за формою оподаткування

Непрямі податки більш-менш терпимі, коли спостерігається підйом рівня життя суспільства. Але вони представляють собою подвійний гніт, коли рівень життя падає. І якщо дати їм оцінку з врахуванням стану виробництва і рівня життя населення, то вони принесуть більше збитків, чим спасіння для бюджету.

Прямі податки зручніші, їх простіше вирахувати, легше контролювати надходження, з їх допомогою можна регулювати підприємницьку активність. Багато хто припускає, що вони справедливіші, залежать від величини доходу платників податку, у той же час, коли непрямі податки однакові для всіх і тому означають підвищену долю втрат доходу для тих, у кого він менший.

За рівнем державних структур, що впроваджують податки, податки поділяються на:

- загальнодержавні – обов’язкові платежі, які встановлюються найвищими органами влади в державі і є неухильними до сплати за єдиними ставками на всій території України;
- місцеві податки і збори – обов’язкові платежі, які встановлюються місцевими органами влади і є обов’язковими до сплати за встановленими ставками тільки на певній території.

За повнотою прав використання податкових надходжень податки поділяються на:

- регулюючі – обов’язкові платежі, які можуть надходити до різних бюджетів;
- закріплені – обов’язкові платежі, які на тривалий період повністю або частково закріплені як дохідне джерело конкретного бюджету.

За джерелом сплати податки поділяють на:

- податки, що сплачуються з прибутку або доходу;
- податки, що включаються у виробничі витрати;
- податки, що сплачуються із фінансового результату;
- податки, що включаються у виручку від продажу;
- податки, що сплачуються із заробітної плати [2].

За економічним змістом об’єкта оподаткування податки поділяються на:

- податки на доходи та прибуток – обов’язкові платежі, які справляються з чистого доходу з юридичних і фізичних осіб в момент його отримання;
- податки на споживання – обов’язкові платежі, які справляються в процесі споживання товарів, робіт та послуг, причому їх плата залежить не від результатів фінансово-господарської діяльності, а від розміру споживання;
- майнові податки – обов’язкові платежі, які справляються внаслідок наявності конкретного виду майна, що перебуває в приватній, колективній та державній формах власності;
- ресурсні платежі або платежі рентного характеру – обов’язкові збори, які справляються в процесі використання ресурсних платежів, які перебувають у державній формі власності.

Податок – універсальна вихідна категорія, що виражає основні визначальні риси та властивості фінансів у будь-якій економічній системі ринкової моделі.

На сучасних рівнях економічного розвитку прямі податки є основою податкових систем держав з розвиненою ринковою економікою через те, що вони мають суттєві переваги у порівнянні з непрямими.

Можна виокремити основні з них:

- пряме оподаткування дає спроможність державі впливати на економічні процеси, зокрема, податок на прибуток має порівняно низьку питому вагу у доходах бюджету через невисоку рентабельність, однак існує можливість його широкого застосування як важеля регулювання економіки;

– прямі податки дають можливість встановлення прямої залежності серед доходами платника і його відрахуваннями в бюджет, інакше кажучи, реалізується принцип справедливості, але велике значення має встановлення підходу до градування ставок. Справедливість прямого оподаткування не є автоматично діючою аксіомою, вона реалізується через шкалу;

– прямі податки розподіляють податкову ношу так, що той, хто має високі доходи, платить до бюджету більше, ніж той, хто має більш низькі доходи.

Отже, прямі податки об'єктивно більшою мірою володіють стимулюючими можливостями стосовно безпосередніх товаровиробників. Їх вплив на відтворювальні процеси здійснюється безпосередньо, через зниження чи підвищення прибутку, котрий залишається у розпорядженні платників податків.

В сучасних умовах розвитку економіки України прямі податки виконують ключове значення у суспільному житті, відтворювальній діяльності, беруть участь у формуванні ВВП за елементами доходів та його вторинному розподілі, а також регулюванні виробничих відносин. Прямі податки як елемент податкової системи в економічного погляду є однією з найважливіших фінансових категорій, найдавнішою формою фінансових відносин серед державою та членами суспільства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Податкова система: Навчальний посібник / [Баранова В.Г., Дубовик О.Ю., Хомутенко В.П. та ін.]; за ред. В.Г. Баранової. – Одеса: ВМВ, 2014. – 344 с.

2. Теорія оподаткування : навч. посіб. [Електронний ресурс] / А.А. Макурін ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро : НТУ «ДП», 2018. – 75 с.

3. Концепція реформування податкової системи України, схвалена розпорядженням Кабінету міністрів України від 19 лютого 2007 року №56-р [Електронний ресурс].

*В.В. Скрипник, к.е.н., доцент*

*Луганський національний університет імені Тараса Шевченка*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАТЬ**

Сучасні умови становлення інноваційної економіки характеризуються глобальними змінами, глобальною перебудовою інноваційної діяльності, що виражається у зміні моделей інноваційних процесів, змінами функцій та складу учасників інноваційної діяльності, скороченням термінів створення інноваційних продуктів, появою великої кількості інноваційних послуг та ін.

Подолання технологічного відставання виробництва та перехід до економіки знань можливі на основі розвиненої інноваційної екосистеми, що включає середовище генерації знань на базі фундаментальних досліджень, ефективну систему освіти, науку, наукові спільноти, інноваційну інфраструктуру, венчурні інвестиції, стійкий попит на інновації та ін.

Інноваційна екосистема є мережевим співтовариством, члени якого комбінують свої ресурси на взаємовигідних умовах задля досягнення інноваційного результату; являють собою адаптивні організації, які створюють і використовують знання, трансформують їх в інноваційну продукцію, нові технології та мають характерні

особливості мережевої взаємодії, наявність спільної інноваційної інфраструктури, поєднання цілей і цінностей. Важливою тенденцією в процесі еволюції моделей організації інноваційних процесів є перехід до моделі відкритих інновацій (open innovation), заснованої на використанні внутрішніх та зовнішніх джерел інновацій, перехід на нелінійні моделі організації інноваційного процесу [5, с. 12].

Усі ці питання важливі для формування інноваційної екосистеми України, драйвером якої мають виступати підприємницькі університети. Інноваційні екосистеми повинні формуватися за такими рівнями інноваційного розвитку (рис. 1): світовий (наднаціональний), національний, регіональний, корпоративний та індивідуальний.

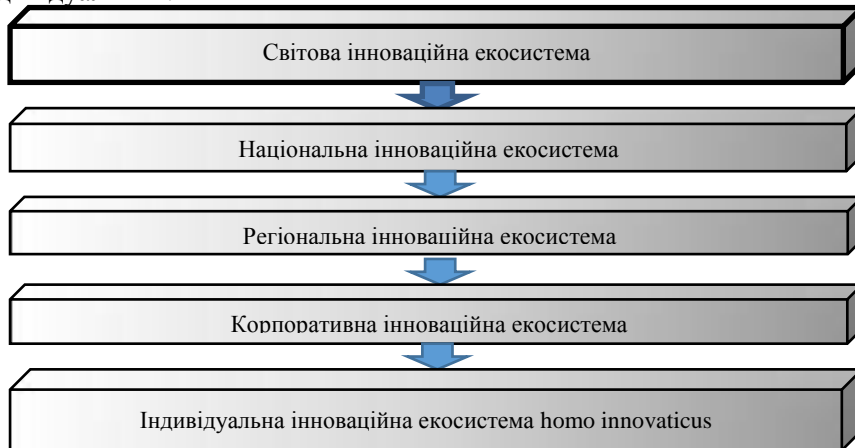


Рис. 1. Структурна схема світової інноваційної екосистеми з позиції відкритих інновацій

В умовах переходу розвинених країн до постіндустріального суспільства, економіки знань сформувалися нові механізми та інструменти комерціалізації знань, трансферу технологій, організації інноваційних процесів, що одержали назву моделі стратегічних інноваційних мереж (triple helix) – потрійна спіраль Г. Іцковиця [2].

Зміст моделі стратегічних інноваційних мереж полягає в тому, що в сучасних системах інноваційного розвитку основними елементами є інститути, що відповідають за створення нових знань, до яких належать держава, університети та бізнес, тобто основні інституційні носії інноваційної системи, пов'язані мережевою взаємодією інституційних та функціональних відносин, спрямованих на стимулювання загальної ефективності на основі активізації інноваційних процесів. Автор концепції моделі стратегічних інноваційних мереж (потрійної спіралі) професор Стенфордського університету Г. Іцковиц запропонував ефективну модель інноваційного розвитку (рис. 2), що ґрунтується на взаємодії промислових підприємств з органами влади та університетами [1].

Основне значення моделей стратегічних інноваційних мереж полягає у зниженні невизначеності за рахунок принципу перетину трьох множин відносин, на основі яких кожен елемент моделі забезпечує систему виробництва знань за рахунок зниження так званих гібридних інституційних форм (університети – малі інноваційні підприємства, бізнес – дослідні центри, спіноффи, держава – учасники ДПП інноваційних проектів).

Перехід до моделі стратегічних інноваційних мереж як найбільш успішної моделі розвитку інноваційних процесів спирається переважно на розвиток науки, яка в

розвинених країнах зосереджена в підприємницьких університетах, що займають активну позицію у становленні економіки знань, застосування знань у практику, отримання результатів у розвитку нових освітніх програм підготовки сучасних фахівців відповідно до homo innovaticus.

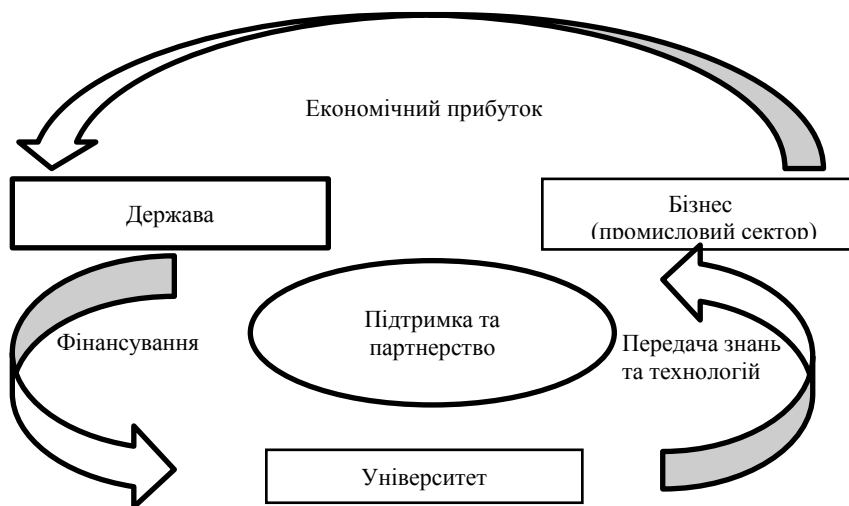


Рис. 2. Взаємодія суб'єктів стратегічних інноваційних мереж

Аналіз моделей проведення досліджень та розробок, що діяли в індустріальному суспільстві, та моделі стратегічних інноваційних мереж, що відповідають постіндустріальному суспільству, дозволяє виявити основні етапи формування інноваційних екосистем (табл.) [4, с. 10].

Таблиця

**Етапи формування інноваційних екосистем**

Найменування етапу	Зміст етапу
1. Концентрація ресурсів	Нарощування науково-дослідного потенціалу та формування інноваційного клімату
2. Трансформація економіки регіону та формування інноваційної екосистеми	Інтеграція на регіональному рівні технологічних стартапів малих інноваційних підприємств великого високотехнологічного бізнесу та формування кластерів наукомістких компаній та інноваційних компетенцій, вироблення регіональної інноваційної політики підтримки інноваційного підприємництва
3. Інноваційний та технологічний прорив	Зростання великих високотехнологічних компаній, технологічних стартапів, формування ринку венчурних інвестицій та механізму поділу ризиків
4. Зрілість інноваційної екосистеми	Створена інноваційна інфраструктура стає більш технологічною та масштабною; розвиток власного бренду інноваційної екосистеми, створення нових технологічних ланцюжків на основі міжнародної кооперації

Таким чином, модель стратегічних інноваційних мереж („Потрійної спіралі”) як інноваційний підхід до інтеграції та створення ринку знань пропонує новий інструментарій розвитку інноваційних процесів, основним принципом якого є здатність до саморозвитку інноваційних мережевих структур на основі консенсусу на всіх рівнях економічних відносин.

**Список використаних джерел:**

1. A. Bramwell et al. Growing Innovation Ecosystems: University-Industry Knowledge Transfer and Regional Economic Development in Canada. University of Toronto. Final

Report. May 15, 2012

2. Jackson D. J. What is an innovation ecosystem? URL: [http://ercassoc.org/sites/default/files/topics/policy\\_studies/DJackson\\_Innovation%20Ecosystem\\_03-15-11.pdf](http://ercassoc.org/sites/default/files/topics/policy_studies/DJackson_Innovation%20Ecosystem_03-15-11.pdf)

3. Федулова Л.І. Інноваційні екосистеми: сутність та методологічні засади формування / Л.І. Федулова, О.С. Марченко // Економічна теорія та право. – 2015. – № 2 (21). – С. 54-69 – Режим доступу: [http://econtlaw.nlu.edu.ua/wpcontent/uploads/2015/11/2\\_21.pdf](http://econtlaw.nlu.edu.ua/wpcontent/uploads/2015/11/2_21.pdf)

4. Яремчук Р.Є. Формування інституційного середовища розвитку інноваційної екосистеми України / Р.Є. Яремчук, О.Г. Коломієць Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2016. – Вип. 3. – С. 9-14.

5. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін.; НАН України. – К., 2015. – 336 с.

*О.П. Ткаченко, к.е.н, доцент,  
В.Є. Орлов, здобувач вищої освіти  
Державний біотехнологічний університет*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

Карантин через пандемію коронавірусу викликав одну з найбільших криз в Україні за останні роки. Посилені державні заходи, зниження платоспроможного попиту, складні соціально-політичні явища в Україні найбільш негативно вплинули на розвиток і функціонування торговельної галузі, готельного та ресторанного бізнесу. У 2020 році закриття торговельних підприємств у результаті банкрутства досягло найвищого рівня за останні 10 років. Підприємства, що не припинили свою діяльність стикнулись з великою кількістю проблем, найбільший вплив за думкою експертів спричинили: діяльність постачальників та збільшення строків поставок; зменшення потоку готівки; критичне падіння доходів; зміна структури попиту; скорочення персоналу; зниження реальних доходів населення і як наслідок зниження купівельної активності тощо [3, 5].

За таких умов функціонування немає єдиної стратегії розвитку, напрацьованих ефективних управлінських рішень, щодо подолання кризи. Подальший розвиток торговельних підприємств залежатиме від тенденцій розвитку торговельної галузі, гнучкості, своєчасності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням особливостей кожного конкретного підприємства. Вивчення сучасних трендів розвитку дозволить торговельним підприємствам адаптуватися до постпандемійної ситуації та зміцнити свої ринкові позиції у майбутній перспективі.

Пандемія посприяла зближенню інтересів бізнесу і державних органів влади. Виробляються внутрішньодержавні стратегії при епідеміях, а бізнес більш уважно готується до можливих надзвичайних ситуацій, спираючись на практики, визначені регулюючими органами. Як наслідок цієї тенденції є прозорість економічної діяльності і витіснення тіньових операцій, прозорість даних при роботі з клієнтами і партнерами через ІТ-системи, посилення іміджу підприємства [1].

Після закінчення посиленого режиму карантинних заходів, що спричинив примусове закриття більшості підприємств, торговельні підприємства почали поступово відновлювати свою роботу, але сфера торгівлі назавжди змінить свій вигляд та бізнес-процеси. Так, деякі торговельні підприємства, зокрема, в торговельних центрах, прискорили або розширили плани закриття магазинів і не

тільки через банкрутство. Незважаючи на фінансову допомогу малому бізнесу цей період виявився особливо складним для багатьох невеликих сімейних магазинів [1].

Набуває популярності такий формат як стрип-центри – магазини, найчастіше об'єднані між собою тентом над тротуаром (відкритий (незамкнутий) торговий центр). Як наслідок продовження віддаленої роботи і відвідування споживачами місцевих магазинів є розвиток невеликих мікрорайонних торговельних об'єктів та торговельних підприємств «біля дому». Враховуючи прогнози, що віддалена робота може залишитися на постійній основі для багатьох працівників навіть після кінця пандемії гостро постає питання, чи відновлять свою повноцінну роботу торговельні коридори в центрі міста [1, 4].

Спостерігається тенденція відмови споживачів від магазинів вузької спеціалізації на користь універсальних з міркувань зручності та ціни. За таких умов багатопрофільні універсальні ритейлери продемонстрували зростання темпів господарської діяльності, характерним для них є те, що це великі компанії з широкою пропозицією товарів та послуг та достатньою кількістю коштів і ресурсів для інвестування у свій бізнес. Проте, актуальним залишається питання, чи зможуть великі підприємства роздрібної торгівлі утримати свої позиції та зберегти своїх споживачів, яких вони залучили під час пандемії, і чи зможуть невеликі магазини конкурувати з великими роздрібними ритейлерами.

Закриття магазинів і заходи соціального дистанціювання, що обмежують відвідуваність споживачами, значно вплинуло на підвищення частки продажів електронної комерції. Традиційні торговельні мережі зазначають, що темпи зростання виручки їхніх онлайн-підрозділів значно перевищують аналогічні показники офлайн-бізнесу [1].

Пандемія стала каталізатором і прискорила процеси цифровізації в торговельній галузі, які вже відбувалися. Головним трендом буде залишатися зростання онлайн-продажів та доставки, що в свою чергу, підвищує попит на впровадження віртуального інтелекту, налаштування онлайн-каналів продажу і відповідної інфраструктури та зростання популярності сервісів, що дозволяють залучати споживачів та поєднують онлайн і офлайн-формати. Також слід відзначити суттєву перевагу безготівкових розрахунків над готівкою [1, 4].

Окремим трендом стане вміння працювати без торговельних площ. У зв'язку з цим збереже своє значення безконтактна доставка товарів, у тому числі тих, які раніше доставлялися винятково з рук у руки (медичні препарати, що відпускаються по рецепту, товари, що мають вікові обмеження та ін.). Ідентифікація покупця буде здійснюватися в онлайн-режимі через мобільний додаток або по смс. Отже, цифровізація посприяла збереженню та функціонуванню торговельних підприємств.

В 2021 році, як і багато інші макроекономічні тенденції, пандемія вплинула на рівень добробуту населення. Невизначеність у багатьох сферах життя, суттєво вплинула на купівельну спроможність, звички та купівельну поведінку споживачів. Змінилися вік і географія споживачів. Так, якщо раніше онлайн-торгівля найчастіше сприймалася як служба доставки, то сьогодні вона стала одним із основних каналів отримання товарів та послуг. Звички соціального дистанціювання в громадських місцях стимулюють розвиток індивідуального обслуговування [1, 4].

Отже, за сучасних реалій, торговельні підприємства, які будуть стежити за актуальними трендами і швидко під них адаптуватися, зможуть управляти ситуацією та розробляти стратегію розвитку. Також, в якості можливих рішень, щодо утримання життєздатності в сфері торгівлі можна виділити:

1. Скорочення витрат, що складається з контролю, аналізу та проведення заходів щодо зниження витрат і оцінці отриманого результату (скорочення закупівлі, фонду заробітної плати, виробничих витрат, використання ресурсозберігаючих технологій. а також повний перегляд інших своїх витрат).

2. Збільшення надходження коштів (надання дотацій, субсидій і ний матеріальної допомоги продажу або здачі в оренду активів компанії, оптимізації продажів і ін.

3. Проведення реструктуризації кредиторської заборгованості (скорочення кредитної ставки або звільнення від сплати відсотків).

4. Зміна стратегії розвитку компанії можна використовувати як один зі способів виходу із кризи. Стратегії росту, скорочення, ліквідації, розвитку галузі та продукту.

5. Проведення реорганізації та реструктуризації підприємства, повна зміна напрямку діяльності організації, включаючи перегляд продукції, що реалізується, асортименту, системи загального менеджменту [2,4].

#### **Список використаних джерел:**

1. 9 трендов ритейла за котрими стоить слідити в 2021 году : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://open-com.ru/press/blog/9-trendov/>.

2. Ахновська І.О. Антикризисное управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/>.

3. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://webcache.googleusercontent.com/>.

4. Сапунова Т.А. Управление предприятием в условиях пандемии коронавируса / Экономика и бизнес: теория и практика. № 4-2 (74), 2021 – С.124-127.

5. Ткаченко О.П. Стан, проблеми та можливі рішення розвитку ресторанного бізнесу в умовах пандемії / Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи України : XI Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, 19 листопада 2020 р. [тези]. – Львів, 2020 – К.: Алерта, 2020. – 365 с. – С. 98-101

*О.В. Федірець, к.е.н., доцент*

*Полтавський державний аграрний університет,*

*Ю.А. Старченко, к.е.н., заступник директора з навчальної роботи*

*ВСП «Фаховий коледж управління, економіки і права ПДАУ»*

### **ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ**

В цілому, соціально-економічний розвиток агропродовольчої сфери включає три напрямки (економічний, екологічний та соціальний розвиток), спрямований на забезпечення балансу в межах соціальних та екологічних критеріїв при підтримці економічної ефективності господарській діяльності. Розглядаючи соціальну складову, слід зазначити що вона спрямована на формування відповідного рівня забезпеченості матеріальними та нематеріальними благами. Екологічна складова забезпечує мінімізацію шкоди навколишньому середовищу, і спрямована на перехід до ширшого використання відновлювальних ресурсів, впровадження інноваційних технологічних рішень, які забезпечують мінімізацію негативного впливу на природу.

До основних критеріїв соціально-економічного розвитку слід віднести збільшення обсягів виробництва якісних продуктів харчування до рівня здатного в повній мірі задовольнити потреби населення, підтримуючи при цьому відповідний



рівень економічної ефективності виробництва, який забезпечує можливості для розширеного відтворення [3]. Говорячи про соціальну складову соціально-економічного розвитку, ми маємо на увазі поліпшення добробуту сільського населення, забезпечення достойного рівня та якості життя селян, стабілізація в сільській місцевості демографічних та міграційних явищ.

Існує велике різноманіття трактувань поняття соціально-економічного розвитку агропродовольчої сфери, в той же час найбільш часто зустрічається використання концепції яка враховує наступні складові: економічний, соціальний та екологічний розвиток. При цьому соціально-економічний розвиток агропродовольчої сфери нерозривно пов'язано із наступними чинниками: виробництво продуктів харчування, зростання якості життя сільських мешканців, ефективне використання природних, економічних та інтелектуальних ресурсів. Взаємозв'язок між складовими соціально-економічного розвитку агропродовольчої сфери наведено на рис. 1.

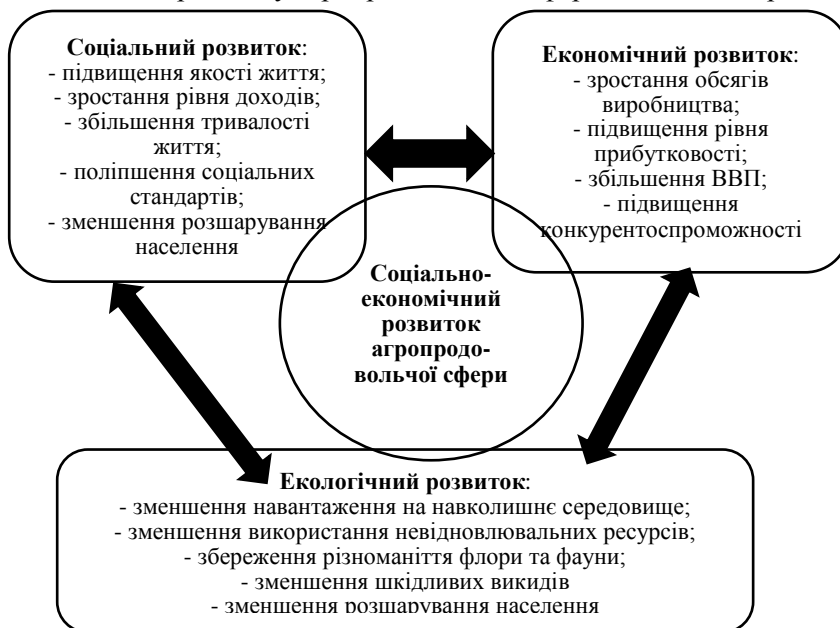


Рис. 1. Структура взаємозв'язку складових соціально-економічного розвитку агропродовольчої сфери

*Джерело: удосконалено автором на основі [1] та [2].*

Провівши аналіз аграрного виробництва ми можемо виділити ряд ключових його характеристик, найбільший вплив з яких мають: обмеження пов'язані з використанням землі як ключового ресурсу, високий рівень залежності від природно-кліматичних умов, низький рівень оплати праці в сільському господарстві, погано розвинута інфраструктура, та відверто слабкий захистом від ризиків. Дані чинники визначають низький рівень стійкості агропродовольчої сфери в порівнянні з іншими галузями національної економіки. Підтвердження зазначеного виступає також факт того, що такий обмежений ресурсом як земля має відмінні вихідними характеристики, що викликає виникнення диспропорцій стосовно потенційних обсягів виробництва кінцевої продукції в розрахунку на одиницю затрачених ресурсів, в першу чергу фінансових.

На формування системи соціально-економічного розвитку агропродовольчої сфери визначальну вплив мають наступні зовнішні чинники: розвиток

конкурентного середовища, рівень державної підтримки, доступність та глибина ринків збуту, забезпеченість та можливості залучення ресурсів, розвиток інституційного середовища, стан внутрішнього попиту, інвестиційний клімат; стан державної науково-технічної політики (її фінансування), стан навколишнього середовища, якість та доступність природних ресурсів, цінова та податкова політика держави, рівень соціального розвитку сільської місцевості, паритет цін та умови міжгалузевого обміну, рівень кооперації та розвиток інтеграційних зв'язків в агропродовольчій сфері, вплив зовнішньоекономічних чинників, рівень міжнародної конкуренції.

Перелічені чинники виступають ключовими умовами ефективного функціонування агропродовольчої сфери, завдяки тому, що мають прямий вплив на ефективність діяльності аграрних формувань, а також регулюють внутрішні чинники через їх стимулювання або стримування.

Внутрішні чинники та їх вплив значною мірою стосуються управлінського фактору, в основі якого лежить рівень кваліфікації керівників, який визначається їх здатністю швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, та швидко приймати оптимальні управлінські рішення, які б враховували передові вітчизняні та світові здобутки, спиралися на сучасні технології з метою модернізації та диверсифікації виробництва, ефективно використовували ресурсний потенціал. На стабільний розвиток агропродовольчої сфери значний вплив також мають такі чинники як, спеціалізація та концентрація аграрного виробництва, територіальне розміщення, стан внутрішньої інфраструктури, організаційно-господарські форми діяльності підприємств, наявний потенціал економічних та інтелектуальних ресурсів, якість та конкурентоспроможність продукції, рівень організації виробництва та управління, система обліку та моніторингу змін попиту, пропозиції та рівня цін, рівень інвестиційно-інноваційної активності, наявність резервів ресурсів, сировини та виробничих, рівень мотивації праці [4, с. 16-18].

При розгляді агропродовольчої сфери у якості складної виробничої система, яка стабільно функціонує при збалансованості усіх чинників виробництва, важливу роль при цьому відіграє соціально-економічна та аграрна політика за умови задовільного рівня правового та фінансового забезпечення. Якщо ж система є не стабільною, то зазначені вище чинники будуть розбалансованими, при цьому спостерігається зниження рівня використання потенціалу виробничої системи, в першу чергу ресурсного.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зеркалов Д.В. Проблеми екології сталого розвитку: монографія. Київ: Основа, 2013. 430 с.
2. Сідляр О.І. Складові сталого розвитку аграрного сектора економіки. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3561>
3. Федірець О. В. Оцінювання організаційної ефективності в процесі стратегічного управління. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Вип. 1 (10). Полтава : ПДАА. 2015. С. 287-295.
4. Шубравська О.В. Чинники та індикатори сталого розвитку агросфери. *Економіка АПК*. 2005. № 12. С. 15-20.

## **ЗНАЧЕННЯ СТАТИСТИЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ АНАЛІЗУ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

Здійснення аналізу регіонального розвитку, зокрема, розвитку територіальних утворень, тобто областей, районів, населених пунктів, завжди належало до актуальних проблем економіки та управління на регіональному та місцевому рівнях. Удосконалення методології зазначеного аналізу зумовлене необхідністю встановлення відповідності розвитку території вимогам сталого розвитку. Особливої актуальності це набуло в останні роки, що пов'язано з розвитком публічного управління, здійсненням децентралізації влади та утворенням об'єднаних територіальних громад, тобто нових територіальних утворень, які можуть виступати об'єктами аналізу.

До завдань аналізу регіонального розвитку вважаємо за необхідне віднести:

- здійснення районування (зонування) території, деталізація аналізу відповідно до виділених частин;
- оцінювання змін рівня розвитку території у динаміці, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку;
- оцінювання місця території серед інших територій, встановлення її конкурентних позицій;
- створення позитивного іміджу території, підвищення її привабливості для проживання і для здійснення підприємницької та інвестиційної діяльності;
- оцінювання наявного стану розвитку території, виявлення проблем розвитку, а також його перспектив та можливостей;
- обґрунтування програмних документів розвитку території (територіальної громади), зокрема, плану (програми) розвитку та стратегії розвитку;
- проміжне та кінцеве оцінювання ступеня досягнення цілей, встановлених у програмних документах розвитку території (територіальної громади).

Як і будь-який з видів аналізу, аналіз регіонального розвитку має відповідати принципу достовірності і ґрунтуватися на надійній та достовірній інформаційній базі, яка для територіальних утворень передбачає, передусім, використання статистичних даних і розрахунок статистичних показників.

Зокрема, до статистичного забезпечення прийняття управлінських рішень на регіональному рівні можемо віднести збирання, оновлення та зберігання статистичних даних, організацію зручного та оперативного доступу до статистичних даних, формування системи статистичних показників та розробку методології їх розрахунку.

Аналіз поточного стану соціо-еколого-економічного розвитку території та територіальної громади є найвагомим для вибору стратегічних напрямків розвитку і передусім потребує статистико-інформаційного забезпечення. При цьому передбачається всебічне охоплення різних аспектів розвитку території, зокрема, соціальних, економічних та екологічних. Таким чином, формується система статистичних показників, які можуть бути використані для аналізу стану розвитку територій і територіальних громад. Показники пропонується згрупувати за основними складовими територіального розвитку, а також поділити на абсолютні та відносні.

Особливу аналітичну цінність при цьому мають відносні статистичні показники. Це пояснюється тим, що відносні статистичні показники характеризують якісний рівень розвитку за всіма його складовими і дозволяють здійснювати не лише внутрішні, а й міжтериторіальні порівняння.

Таким чином, прийняття та реалізація управлінських рішень на регіональному рівні потребують здійснення аналізу розвитку територій і, відповідно, належного рівня якості статистико-інформаційного забезпечення цього аналізу. Відповідно, зазначене забезпечення має відповідати таким вимогам: всебічне охоплення системою статистичних показників основних складових територіального розвитку; висока аналітична цінність абсолютних і особливо відносних статистичних показників, які входять до названої системи; достовірність інформаційної бази, на основі якої розраховуються статистичні показники; своєчасність оновлення статистичної інформації; надійність зберігання та зручність доступу до наявних баз статистичних даних.

*А.В. Чуб, докторант*

*Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая*

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ**

Починаючи з 2014 року Україна стала більше освоювати європейський ринок, піддалася великій кількості реформ та втратила одного з найбільших торговельних партнерів, що призвело до переорієнтування зовнішньоторговельних потоків, зокрема в сільськогосподарському секторі [1]. Сільське господарство не може створювати власну інфраструктуру (ні фізичну, ні інтелектуальну), що є дорогим, і, зокрема, для сільських територій з їх територіальним масштабом. Недостатньо продумана державна аграрна політика без урахування регіональних та інституційних особливостей агропромислового комплексу призводить до зменшення виробництва, до збитковості сільськогосподарських підприємств, а це призводить до соціальної напруги в суспільстві.

Агропромисловий комплекс (надалі АПК) є важливою галуззю, сфера якої являє сукупність кількох взаємопов'язаних галузей промисловості, спрямованих на переробку сировини і випуск продукції сільгосппоходження: сировинні; переробні; ті, які забезпечують АПК сільськогосподарською технікою; ті, які забезпечують АПК добривами, отрутохімікатами та іншими ресурсами; транспортно-логістичні підприємства, які відповідають за постачання продукції.

Тенденції розвитку АПК України та завдання щодо подальшого його розвитку наведено (табл.).

З таблиці можна побачити, що для розвитку АПК України вкрай необхідно виконати безліч завдань, які без держави виконати неможливо. Неможливо також не враховувати і той факт, що «світова тенденція сьогодні – це активний розвиток і впровадження передових агротехнологій як нового інструменту державної підтримки розвитку АПК.

Зараз у світовій економіці розгортається нова технологічна хвиля, яка буде характеризуватися розвитком робототехніки, біотехнологій, нанотехнологій, систем штучного інтелекту. Посилюється актуальність гнучкої автоматизації виробництва, значно збільшуються обсяги використання відновлюваних джерел енергії, біотехнології стануть основою розвитку АПК. Усе це створює передумови для формування нової структури ринків засобів виробництва та продукції

**Тенденції розвитку АПК України та завдання щодо подальшого його розвитку**

Галузь	Тенденції	Завдання
АПК України	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень платоспроможного попиту та постійна тенденція зростання цін.</li> <li>2. Специфічний механізм формування цін на продукцію та продукти її промислової переробки.</li> <li>3. Ціновий диспаритет відносин між різними суб'єктами ринку.</li> <li>4. Збільшення обсягів виробництва та пропозиції продукції з боку агровиробників суспільного сектору та скорочення обсягів виробництва з боку господарств населення.</li> <li>5. Збільшення питомої ваги на ринку продукції великих агрохолдингів, тобто укрупнення вітчизняного агробізнесу.</li> <li>6. Високий рівень конкуренції з боку імпортерів.</li> <li>7. Недосконалий механізм державного регулювання ринку, та обмежена фінансовими чинниками підтримка агровиробництва.</li> <li>8. Тенденції нарощування обсягів імпорту продуктів харчування тваринницького походження.</li> <li>9. Наявність значної кількості посередників ринку продукції тваринництва та продуктів її промислової переробки.</li> <li>10. Зростання попиту на екологічно чисту, безпечну й низькокалорійну продукцію та продукти її промислової переробки.</li> <li>11. Низький рівень кооперації та агропромислової інтеграції між ключовими суб'єктами ринку.</li> <li>12. Посилення впливу світових тенденцій розвитку ринків продовольства на розвиток вітчизняного ринку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досягти високої продуктивності сільськогосподарського виробництва шляхом його модернізації та техніко-технологічного забезпечення.</li> <li>2. Рационально й ефективно використовувати виробничі й трудові ресурси.</li> <li>3. Підвищити рівень життя сільського населення шляхом збільшення його доходів.</li> <li>4. Сприяти створенню достатньої кількості продовольчих продуктів тваринного походження та стабілізувати ринкову інфраструктуру.</li> <li>5. Забезпечити процес реалізації споживачам продукції за чітко сформованими й доступними цінами.</li> <li>6. Мотивувати розвиток малого і середнього бізнесу.</li> <li>7. Захист вітчизняного товаровиробника сільськогосподарської продукції і виробників, які виробляють продукцію з додатковою вартістю.</li> </ol>

*Джерело: згруповано автором*

У найближчому майбутньому ринково значущими стануть технології агроробототехніки, 3D друку продуктів харчування, BigData, інтернету речей, блокчейн, штучного інтелекту, впровадження у виробництво принципів «Індустрії 4.0». «Індустрія 4.0» - це нові технології, нові підходи до виробництва і споживання, яка будується на зборі даних, їх обробки та використанні для вчинення дій і операцій незалежно від людини [2].

Можна констатувати той факт, що сьогоднішня, вкрай важлива політика держави України, повинна бути спрямована на відроджувальні процеси у АПК, для сприяння виявленню відмінних рис економічного й соціального розвитку країни та її регіонів, за моделлю «Спільна агропромислова політика» (далі – САП) за підтримки держави, тобто державного партнерства (далі – ДП). Як результат – це стабільність продовольчого ринку, виробництво якісної продукції, захист вітчизняних товаровиробників, забезпечення населення високопоживними продуктами за прийнятними цінами, організація доходів виробників, розвиток малого і середнього бізнесу, соціальна та економічна стабільність тощо.

**Список використаних джерел:**

1. Хірівський Р., Содома Р., Клебан О., Устиновська Т. Стратегія розвитку АПК України в умовах посилення міжнародної конкуренції. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. 2021. С. 184-191.

2. Содома Р. І., Агрес О. Г., Шматковська Т. В. Діджиталізація платіжних систем. *Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК*. 2020. № 27. С. 75–82.

## **FEATURES OF DEVELOPMENT PUBLIC MANAGERMENTS IN UKRAINE**

Evolution of modern society is caused by complex influence of set of the major trends and factors defining progressive development of its economic, political, social and spiritual spheres. This influence is projected adequately in strategic priorities of reforming of a system of public management (further – the SPM) an innovative way. The paradigm of innovative development of society (further – the PIDS) has conceptually to reflect theoretical bases about high-quality public changes taking into account modern problems of implementation of new policy of public administration.

Objective of this research is disclosure of current administrative trends of development of the state.

In the conditions of democratization of the Ukrainian society the main problems of modern public management in particular, are considered by domestic scientists, such as: V. Bakumenko, V. Bashtannik, A. Valevsky, V. Zagorski, V. Kuybida and others. Theoretical bases of public management in the context of its efficiency and ability to satisfy requirements of the Ukrainian society for the competent power are investigated, in particular, by D. Dzvinchuk, L. Novak-Kalyaev, A. Rudenko, A. Sushinsky and others.

Management – the act leading to changes of a condition of some object; impact on an object, system, process, etc. For the purpose of maintaining their constancy or the transfer from one state to another according to the established purpose. In management object of management (a subsystem which copes) and the subject of management (a subsystem of management) which in total make a control system are allocated. Object of management perceives acts (a social labor and production; technical means: machines, units, constructions; animals and plants; behavior of certain people and groups). The subject of management realizes administrative acts on the basis of adoption of management decisions (bodies of authority and management of various level, separate public officials, collective bodies of decision-making) [1, p. 8].

The purpose of optimization is receiving an optimum system though, according to many authors, optimum in the course of optimization the system becomes not always. The optimized system usually is optimum only for one certain parameter or a group of parameters when in one case reduction of time of passing of process can be more important, in another - consumption of smaller volume of resources for achievement of desirable result, or various combinations, depending on the importance of certain parameters for a resulting effect [2, p. 82].

An interesting position is the position of sociologists who propose to consider management as a civilizational invention, as a cultural phenomenon, as a widely used method of rational regulation of human activity in practice, aimed at transforming objects of any nature, as well as creating means of influencing them [1, p. 8].

Characteristics of optimization meet requirements of effectiveness of the introduced changes in the conditions of modern reforming of a system of public administration both in Ukraine, and in other countries, undertake similar reforms [2, p. 82].

For the countries of the West the concept of "Governance" (80-90 of the XX article) and its version is modern: "Good Governance" (perfect or appropriate management), "Responsive Governance" (responsible management) and "Democratic Governance"

(democratic management). This concept develops previous and is based on: to bigger attention of the state to the interests of civil society, expansion of participation of its subjects in public administration (citizens, public organizations, business structures); openness of the power on public control; the principles of self-organization and interorganizational networks of which are characteristic interdependence, exchange of resources, rules of the game and weak dependence on the state [3, p. 24].

Realization in practice of the principles of the latest concepts of public management is shown in strengthening of influence on public management of civil society, beginning from underestimation of civil society or paternalistic to it the relation from the state and its bodies to adjustment with it multilateral communications on the basis of partnership and cooperation in various spheres of the public relations. As manifestation of it active involvement in processes of a large number of scientists, businessmen, figures of public organizations acts as consultants, analysts and advisers that is caused by intensive developments of professional division of administrative work [4, p. 3].

The main instruments of realization of the principles of the concept "Governance" are directed to decentralization of a system of public administration; partnership with business structures, interaction with the public on provision of services with attraction of non-state resources; participation of citizens in the course of development of policy and its realization, transition from "state trustee" to "partner state" and others. In modern measurement the concept of "appropriate management" gained distribution in a format of the principles of the European Strategy of innovations and democratic management at the local level. This strategy is recognized as expedient to introduction in Ukraine which principles are already partially widespread in practical activities of the SPM, in particular within the international projects [3, p. 24].

Analyzing tendencies to changes of subjects of management It should be noted that for today acceleration of democratization process of the power, use of partner approaches in decision-making, development and diversification of forms and methods of interaction with the population, assistance to strengthening of openness of the power, participation in it of citizens, партисипативні interaction methods with citizens for the purpose of their attraction to participation in decision-making is observed. As a result of it the subject of management loses the individual power in management and becomes a partial subject of a cumulative subject of public administrative activity [4, p. 3].

It is also possible to use compromise solutions, for example for optimization only of key parameters. At the same time the efforts necessary for achievement of completely optimum program which cannot be improved further practically always exceed benefit which can be received from it. Therefore, as a rule, process of optimization comes to the end before the full optimality is reached. Generally even at the same time noticeable improvements are reached [2, p. 82].

Among other phenomena of social regulation (dominion, violence, spontaneous self-organization) management holds the most steady position. History confirms this thought. At various times there were certain social educations (rather strong, rich and владоспроможн і) which were based on violence or on charisma of the owner. But sooner or later they disappeared or turned into such in which professional administrative systems were formed. In the conditions of development of civil society the great value got the phenomenon of self-organization of the population, but any of the educated unions with growth of number of members demands formation of an administrative system which provides observance of the rights and freedoms of each participant, realization of the principles, strategy, ideologies, etc. [1, p. 8].

At the same time, D. Cnut and T. Hoare, everyone in own way, reasoned the assumption that premature optimization leads to vital issues. Therefore, it is important to have for a start an estimated algorithm of actions and an example which works in similar conditions. Respectively, experience of foreign countries which already performed optimization of a system of public administration and have positive result, gives such example [2, p. 82].

We consider that at the present stage of development of the state actively there is a change of a system of public management from bureaucratic paternalism to representation of territorial communities and active involvement of the non-state organizations. The particularly important becomes broad attraction in functioning of public management of representatives of nongovernmental organizations, business structures, groups of pressure and civil society in general that characterizes application in processes of the latest concepts of public management, namely the concept of "the active state", "democratic management", "new public management" [4, p. 3].

Consequences of globalization and the prospect of global development promote focusing on a role of state bodies in them. Despite opportunities to serve integration of the countries and people, globalization showed ability to marginalize a considerable part of the population. It is characteristic not only for the poor countries, but also for developed where a part of the population cannot cope with labor market development calls, does not manage to master new technologies and passes into asocial states. Search of ways of an exit from such situation leads the governments to the efforts directed to reduction of a gap between the poorest and richest residents of the countries of the world. Such efforts demand support of citizens that again leads to requirements of transparency of legislative and administrative activity, participation of all interested parties in a political debate, accountability of authorities and self-government, effective use of their personnel resources.

#### **Reference:**

1. Public administration: textbook: in 2 t. National. state academician. an exercise at the President of Ukraine; edition stake.: Yu.V. Kovbasyuk (chairman), K.A. Vashchenko (deputy chairman), Yu.P. Surmin (deputy chairman) and other. Kiev; Dnipropetrovsk: NAGU, 2012. T. 1. 564 S. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Pidruchnuiky\\_NADU/5d5407e7-f2ef-4ec4-8f8a-42c075c9ffc9.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/5d5407e7-f2ef-4ec4-8f8a-42c075c9ffc9.pdf) (date of the address: 30.10.2021).

2. Shapovalova I. Current trends in reforming of public administration: foreign experience for Ukraine. Efficiency of public administration. 2017. Issue 3 (52). Part 1. URL: <http://edu.lvivacademy.com/article/view/149422/148599> (date of the address: 30.10.2021).

3. V. Bakumenko, S. Popov. Paradigm of innovative development of societies: modern concepts of reforming of public management. Efficiency of public administration. Collection of scientific works. 2015. Issue 43. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/edu\\_43/fail/4.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_43/fail/4.pdf) (date of the address: 30.10.2021).

4. Reshota O. A. features of the development of Public Administration in Ukraine: modern trends and problems. Public administration: improvement and development. № 3. 2020. . URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/39.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/39.pdf) (accessed: 30.10.



*I.P. Nikitina, Senior Lecturer,  
O.A. Kremena, applicant for higher education  
Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*

## **THE ESSENCE AND CONTENT OF THE FUNCTIONING OF THE INSTITUTION OF THE OMBUDSMAN IN THE CONTEXT OF SCIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION**

Ukraine's integration into the European Union entails the adaptation of Ukrainian legislation to the legislation of the European Union, the implementation and protection of human rights. Implementation, guarantee and protection of human rights is one of the main responsibilities of the state, which is enshrined in the regulations of Ukraine, both domestically and internationally. An integral part of the countries of the European dimension is the protection of human rights – the institution of ombudsman, which was introduced in Ukraine in 1998. The ombudsman is a mechanism of state power, which is designed to assist citizens in protecting their rights, guided not only by legal norms, but also to act in accordance with moral considerations and ideals of justice.

Currently, the state of human rights in Ukraine is the subject of special attention of the authorities in Ukraine and the international community. The increase in the number of complaints to the Ukrainian Parliament's Commissioner for Human Rights makes it impossible to effectively ensure an adequate level of parliamentary control over the protection of human rights. At the same time, the influence of the Verkhovna Rada of Ukraine as the only legislative body on the formation of state policy in the field of human rights is at an inadequate level given the status of the Ukrainian ombudsman and the potential of Ukrainian society in the field of human rights.

The Constitution of Ukraine as a normative act that introduced the position of the Commissioner does not provide an appropriate definition, but enshrines the right of citizens to appeal [1]. The Law of Ukraine “On the Commissioner for Human Rights of the Verkhovna Rada of Ukraine” also does not contain a specific definition, but states that parliamentary control over the observance of constitutional human and civil rights and freedoms and protection of everyone's rights in Ukraine and within its jurisdiction is exercised by the Commissioner. The Verkhovna Rada of Ukraine on Human Rights, which in its activities is guided by the Constitution of Ukraine, laws of Ukraine, current international treaties, the consent to the binding nature of which is given by the Verkhovna Rada of Ukraine [2]. Based on this, in our opinion, the Verkhovna Rada of Ukraine Commissioner for Human Rights can be defined as: an independent constitutional single state body that mediates parliamentary control over the observance of constitutional human and civil rights and freedoms and protects the rights of everyone in Ukraine and within its jurisdiction. This definition of activity provides for the right to appeal to the Commissioner not only to citizens of Ukraine, but also to other persons. In our opinion, the activity of the Commissioner of the Verkhovna Rada of Ukraine for Human Rights as an element of the public administration system, in which a person is recognized as the highest social value, and ensuring his rights and freedoms determines the content and direction of this activity, corresponds to the humanistic dimension.

The Commissioner of the Verkhovna Rada of Ukraine for Human Rights, as an ombudsman institution in its essence, promotes the rights and freedoms of man and citizen, the establishment of partnerships between the state, the individual and society, and the restoration of justice in mutual reconciliation. At the same time, it implements the

following functions: research; promoting parliamentary control; advisory; information; educational; integrative. Through its functions, the Commissioner implements state policy in the field of human rights protection. The content of the ombudsman's activity is to analyze the facts of human and civil rights violations. In the process of his research, he studies, observes, recommends, proposes, informs, advises, etc .. All these actions require clear implementation. The practical implementation by the Commissioner of the tasks assigned to him by the Constitution and legislation of Ukraine needs constant improvement through impeccable application of current legal norms, mediation between society and government to eliminate gaps and inconsistencies in legislation, leveling discrimination, misunderstandings and injustice.

The Law of Ukraine “On the Commissioner for Human Rights of the Verkhovna Rada of Ukraine” sets out clear requirements for a candidate for the position of the Commissioner. A citizen of Ukraine who has reached the age of 40 on the day of election, speaks the state language, has high moral qualities, experience in human rights activities and has lived in Ukraine for the last five years may be appointed as a commissioner [2].

We have identified the following main aspects of the functioning of the ombudsman institution:

independence;

- close ties with the parliament;
- qualification requirements;
- number of deputies and / or representatives;
- appointment;
- termination of activity;
- term of office;
- activities incompatible with the position;
- immunity;
- payment;
- financing;
- apparatus;
- regional representation: regional and municipal ombudsmen, representations of the national ombudsman in regions, regional consultation days.

The rules regarding the qualification requirements for ombudsmen vary greatly from country to country, so we specify this conceptual category for the study. In some countries, such as Sweden, Spain, Austria, do not require the candidate to meet any preconditions for his qualification as a candidate. This is based on the fact that a candidate for the post of ombudsman cannot be assessed using criteria of professional qualification or work experience. At the same time, most countries emphasize the need to comply with such formal prerequisites as, for example, personal moral and professional qualities of the candidate. The requirements of higher legal education, minimum age, and knowledge in the field of human rights protection are often subject to legal consolidation [3].

The Commissioner for Human Rights of the Verkhovna Rada of Ukraine, as an ombudsman institution, should promote human and civil rights and freedoms, establish cooperation between the state, the individual and society, as well as restore justice in mutual reconciliation or public relations. At the same time, it provides the implementation of the function: research; promoting parliamentary control; reformist; advisory; information; educational; integrative. The essence of the ombudsman's activity is to analyze the facts of human and civil rights violations. In the course of his research, he

studies, observes, recommends, offers, informs, consults, etc. All these actions need to be clearly implemented [4].

The practice of the Commissioner in carrying out the tasks assigned to him by the Constitution and legislation of Ukraine requires constant improvement through the impeccable application of applicable law, mediation between society and government to eliminate gaps and inconsistencies in legislation, leveling discrimination, misunderstandings and injustice.

From the above information, we can conclude that the Verkhovna Rada Commissioner for Human Rights is a mechanism of state power that has been integrated from the European space. Which is an integral part of public administration, which is designed to assist citizens in protecting their rights and freedoms. The activity of the Commissioner is enshrined in the Constitution of Ukraine, the Law of Ukraine "On the Commissioner of the Verkhovna Rada of Ukraine for Human Rights" and other normative legal acts, both domestic and international. Through the implementation of his functions, the Commissioner provides an opportunity to implement state policy in the field of human rights protection in Ukraine.

#### **References:**

1. The Constitution of Ukraine of June 28. 1996 № 30-ВР. - Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.

2. On the Commissioner for Human Rights of the Verkhovna Rada of Ukraine: Law of Ukraine of 23 December. 1997 76776/97 – VR. - Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776/97-вр#Text>.

3. Reshota O. A. features of the development of Public Administration in Ukraine: modern trends and problems. Public administration: improvement and development. № 3. 2020. . URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/39.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/39.pdf) (accessed: 30.10).

4. V. Bakumenko, S. Popov. Paradigm of innovative development of societies: modern concepts of reforming of public management. Efficiency of public administration. Collection of scientific works. 2015. Issue 43. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo\\_1/edu\\_43/fail/4.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/edu_43/fail/4.pdf) (date of the address: 30.10.2021).

*Н.Г. Яковлева-Мельник, викладач  
Дніпровський гуманітарний університет*

### **СФЕРА ГОСТИННОСТІ ЯК МОТИВАТОР ПРЯМОГО ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Обсяги прямих іноземних інвестицій (ПІІ), що надходили в Україну з 2010–2020 рр., демонструють нестабільність та значні перепади надходжень. З 2016 року спостерігається незначне зростання ПІІ. В 2015 році ПІІ становили – 2,96 млрд доларів США, 2016 році – 3,28 млрд доларів США, 2017 рік ПІІ склали 2,5 млрд доларів США, в 2018 році – 2,9 млрд доларів США та 2,5 млрд доларів США – в 2019 році.

2020 рік став визначним – Україна вперше зіткнулася з відпливом прямих інвестицій – мінус 868 млн. США.

Звісно, що така ситуація обумовлена політичними та економічними негараздами, а також впливом світових негативних тенденцій. Посилаючись на данні досліджень ООН, загальний об'єм ПІІ в світовій економіці знизився в порівнянні з 2019 роком

на 42% — з 1,5 трлн доларів до приблизно 859 млрд доларів.

Звіт Конференції ООН з торгівлі та розвитку, констатує такий низький рівень глобальних прямих іноземних інвестицій в 1990-х роках. Показник ПІІ в 2020 року на 30% нижче за падіння глобальних інвестицій в наслідок економічної кризи 2008-2009 років.

За даними Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index) в 2020 році Україна посіла 45 місце в рейтингу. Варто нагадати, що найвищу позицію за останні дев'ять років – 43 місце, Україна посідала в 2018 році, поліпшивши свій рейтинг з 2017 року на сім позицій.

Пріоритетною сферою нагромадження капіталу, зокрема іноземного, є інноваційні технології. Наявність ефективного механізму для управління технологічними змінами в Україні повинна дати можливість повною мірою скористатися п'ятим технологічним укладом, що вже поширений в розвинених країнах, та перейти до шостого технологічного укладу, який базується на безперервному оновленні всього життєвого циклу продукції з урахуванням змін на ринках в результаті впровадження стандартів «електронного опису» продукції. Європейські країни, наприклад, Німеччина, пріоритетом свого розвитку вбачають індустрію 4.0 [1].

Індустрії 4.0 може активно розвиватися в Україні. Та досягнення цієї мети потребує залучення іноземного капіталу. Одним з мотиваторів надходження іноземного капіталу може стати розвиток сфери гостинності в нашій державі.

Іноземні інвестори надають перевагу переробній промисловості, металургійному виробництву та виробництву готових металевих виробів, машинобудуванню, відновлювальній енергетиці.

Хоча частка інвестицій на початок 2020 року зменшилась порівняно з 2010 роком на 9,2%, але значно зросла частка іноземних інвестицій від загального обсягу іноземних інвестицій країни в операції з нерухомим майном (на 6,5%), в оптову та роздрібну торгівлю (на 4,7%), в професійну, наукову та технічну діяльність (на 3,3%) і в сферу інформації та телекомунікації (на 2,8%).

Наша держава має можливість стати регіональним лідером у сфері складних і наукомістких інженерних послуг: програмування у сфері промислових хайтек; створення нових програмних продуктів, заснованих на нових технологіях 4.0; проектування (електричне, механічне, електронне, технологічне, будівельне і т. д.); промислова автоматизація і комплексний інжиніринг (включаючи введення в експлуатацію промислових об'єктів); розробка і виробництво унікальних виробів.

Розвинута сфера гостинності, як візитівка країни, що демонструє потенціал приймаючої країни, здатна не лише забезпечити свою та суміжні галузі надходженням ПІІ, але й забезпечити зростання фінансування в інші пріоритетні напрямки національної економіки. Що, в свою чергу, надасть можливість впроваджувати інноваційні технології.

Стратегічні ініціативи та напрямки розвитку індустрії 4.0 за допомогою залучення іноземного інноваційного капіталу на регіональному та національному рівнях вимагають певних кроків – впровадження системи маркетингового менеджменту в українських готелях та ресторанах.

Процеси впровадження маркетингового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі повинні відбуватися досить активно, аби забезпечити потужний розвиток даної сфери та надати державі можливість посісти гідне місце в світових процесах глобалізації. Застосування інноваційних технологій в готелях і ресторанах України

стане показником готовності країни до змін в інших галузях та дозволить познайомитися іноземним інвесторам з іншими перспективними галузями нашої держави.

Оцінка макроекономічного ефекту для українського бізнесу через оцінку впливу інвестицій в новітні цифрові технології та цифрові інфраструктури на ВВП, а також через оцінку зростання продуктивності за рахунок цифровізації, демонструє наступні показники, [2]: зростання кількості замовлень, виконаних вчасно до 95%; зростання високотехнологічних сегментів до 20% на рік; зростання пропускної здатності виробництв – до 60%; зростання промислового виробництва на 7–10% на рік та інше.

Тож інноваційна складова – важлива для розвитку національної економіки країни, і поштовхом до зростання обсяги ПП до всіх сфер національного господарства, може стати сфера гостинності, яка своїм розвитком забезпечить рекламу та необхідність фінансування суміжних галузей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Peterson A., (2019). Project managers in Industry 4.0. Retrieved from: <https://blog.datumize.com/project-management-advice-for-industry-4.0-in-2019>.
2. Фіщук В., Матюшко В. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Режим доступу <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення 10.10.2021).

*П.О. Пащенко, аспірант  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ІМІТАЦІЙНА МОДЕЛЬ ПРОГНОЗУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

В Україні протягом останніх декілька років спостерігається зацікавленість у винаходженні інструментів щодо підвищення енергоефективності об'єктів та пошуку шляхів оптимізації енергоспоживання в муніципальному секторі на рівні регіонів. Основою для управління проектами енергоефективності є нова енергетична економіка, передумови якої були сформовані рядом чинників, в тому числі складні політичні взаємодії, технологічні інновації, екологізація та соціальні виклики сьогодення.

Модель для впровадження енергоефективних технологій потрібно обирати таку, що враховує загальні й специфічні особливості та вимоги муніципального сектору.

Для моделювання загальних та адресних проектів з підвищення ефективності енергоспоживання потрібно мати уявлення о індикативних показниках (порівняльних та докладних даних) країни/ бюджетної сфери/ регіону/ установи. Але недоступність та своєчасне оновлення статистичних даних Державної служби статистики України щодо рівнів енергоефективності регіонів України (енергоемність валового регіонального продукту (ВРП)), декомпозиційної ефективності (тепло- та електропостачання), загального енергоспоживання регіонів, галузевого енергоспоживання та енергоефективності значно ускладнює проведення політики щодо підвищення енергоефективності об'єктів бюджетної сфери [1, 2].

В цілому, проблема формування надійної інформаційної бази даних щодо руху енергетичних потоків (від видобутку до споживання) є не в повній мірі вирішеною.

Держава робить певні кроки в цьому напрямку. Так при підтримці Українсько-

Данського Енергетичного Центру (УДЕЦ) та методологічній підтримці Міжнародного енергетичного агентства (МЕА) підготовлено показники енергоефективності для України. Ці показники розроблені за основними секторами: промисловість, транспорт, житловий сектор, сільське господарство, сектор послуг [3, 4].

Імітаційна модель дозволяє прогнозувати різні варіанти впровадження енергоефективних технологій, коли мова йде про проєктованій системі або досліджуються процеси розвитку.

Відсутність первинних даних для розрахунку показників енергоефективності бюджетної сфери (так як бюджетна сфера входить до сектору послуг) унеможливило стовідсотково виокремити показники первинних даних.

Найкращим засобом для досягнення індикативної мети в процесі побудови інноваційної моделі енергосфери господарюючого суб'єкта будь-якої форми власності виступає сценарне та імітаційне моделювання, що дозволяє забезпечити взаємозв'язок матеріальних і фінансових потоків [3].

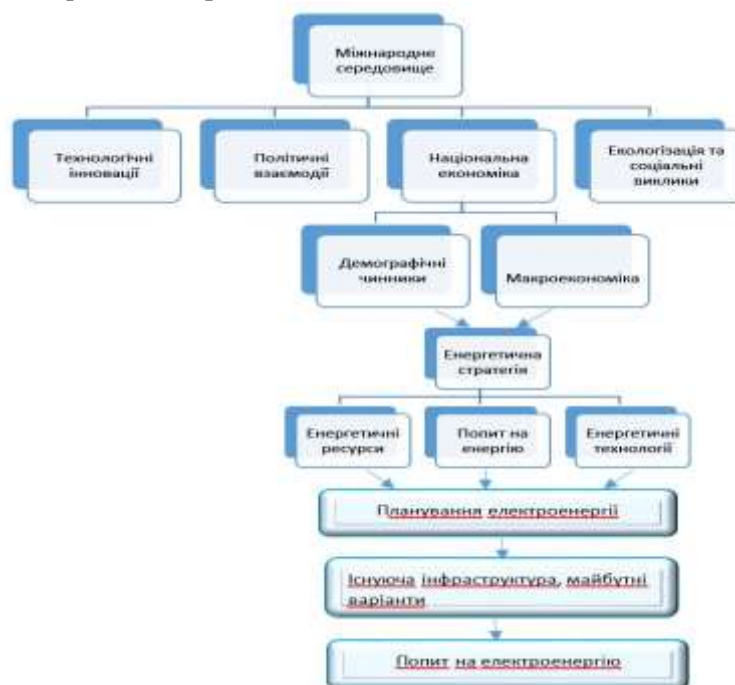


Рис. 1. Електроенергетична система

Стосовно до задачі оцінки енергоефективності, пропонується виробити оптимальну електроенергетичну систему, яка повинна базуватися на аналізі повного життєвого циклу: генерації, розподілу і споживання енергії (рис 1).

Головна перевага імітаційного моделювання в тому, що це процес конструювання моделі реальної системи та експериментування на цій моделі з метою визначення поведінки системи або оцінити (в рамках обмежень, зумовлених деяким критерієм чи сукупністю критеріїв) різні стратегії, що забезпечують функціонування цієї системи.

#### Список використаних джерел:

1 Результати використання палива, теплоенергії та електроенергії за 2017 рік – Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. Режим доступу:

[https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publenerg\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publenerg_u.htm)

2 Ефективність використання паливно-енергетичних ресурсів за 2017 рік – Статистична доповідь. Державна служба статистики України. Режим доступу: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publenerg\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publenerg_u.htm)

3 World Energy Model Documentation. Звіт MEA за статистикою електроенергії. Режим доступу: [https://iea.blob.core.windows.net/assets/8971c3c8-2664-4578-89ce-3166bc98c2e4/WEM\\_Documentation\\_WEO2021.pdf](https://iea.blob.core.windows.net/assets/8971c3c8-2664-4578-89ce-3166bc98c2e4/WEM_Documentation_WEO2021.pdf)

4. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol.42. No.4. P. 504-515.

*О.В. Халіляєва, аспірантка*

*Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки*

## **СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Однозначного трактування поняття «економічного потенціалу країни» не існує й досі, оскільки в умовах постійного ринкового динамізму та глобалізаційних перетворень економічний потенціал країни постійно вдосконалюється із погляду свого наповнення та функціональності. Проте, найбільш повним та глибинним визначенням «економічного потенціалу країни» слід вважати наступне: «економічний потенціал країни» - це сукупність ресурсів і можливостей держави, що об'єднані у потенціали різних видів, а саме – виробничий, фінансовий, трудовий, інформаційний, науковий, технічний, ресурсний, інноваційний, екологічний, підприємницький, демографічний, інтелектуальний, зовнішньоекономічний, потенціал безпеки та ін., і які забезпечують ефективне функціонування національної економіки в цілому [5, 7, 8, 9].

Безпосередньо термін «потенціал» має широке і розповсюджене значення в економічній літературі, проте його можна оптимізувати до трьох основних векторів дослідження.

Термін «економічний потенціал країни» розглядається більш ширше, оскільки має вплив на всі соціально-економічні сфери життя країни та її мешканців. Так, «економічний потенціал країни» прийнято вважати, такими ресурсами та можливостями, які здатні забезпечити безперервний процес виробництва товарів та послуг за для задоволення потреб суспільства на даний момент часу та на перспективу.

Оскільки економічний потенціал країни охоплює всю ресурсну базу та можливості (наявні та приховані) національної економіки щодо виробництва матеріальних цінностей, благ/ послуг у задоволенні суспільно-економічних потреб суспільства, то його можна структурувати за такими складниками: виробничий потенціал, фінансовий потенціал, трудовий потенціал, кадровий потенціал, природно-ресурсний потенціал, інформаційний потенціал, інноваційний потенціал, потенціал безпеки, демографічний потенціал, екологічний потенціал, науково-технічний потенціал [5].

Виробничий потенціал – загальна сукупність ланок народного господарства країни та її регіонів щодо виробництва продукції (промислової та

сільськогосподарської), здійснення загальноекономічної діяльності та надання послуг населенню й виробництву [16].

Фінансовий потенціал – сукупність фінансових ресурсів та можливостей держави, які акумулюються у фінансовій системі країни, забезпечують стабільність й фінансову міцність країни, надають змогу державі виокреслити основні пріоритети у фінансово-економічній політиці держави [13, 14, 15].

Трудовий потенціал – поліструктурна соціально-економічна категорія, ключовим пріоритетом якої є людський фактор, який невід’ємно пов’язаний із демографічною ситуацією в країні, рівнем освіти населення та його відтворенням. Трудовий потенціал розглядається як інтегральна оцінка і кількісних, і якісних характеристик економічно активного населення [6].

Кадровий потенціал – це стратегічний ресурс країни щодо забезпечення її конкурентоспроможності на національному рівні. Кадровий потенціал знаходиться під впливом таких чинників як: індивідуальні та професійні якості людини, її культура, рівень освіти, прагнення до професійного росту, баланс міграції робочої сили, та ін., що надає можливість побачити реальний стан та роль кадрового ресурсу у загальному соціально-економічному аспекті країни в цілому [3, 6].

Природно-ресурсний потенціал – це сукупність усіх видів природних ресурсів, що знаходяться на території певної країни (водні та лісові ресурси, земельні ресурси, аграрно-кліматичні ресурси, мінерально-сировинні і паливно-енергетичні ресурси, біологічні ресурси та ін.) [2].

Інформаційний потенціал – це існуючі масиви ІТ-технологій, інформаційних баз даних, ресурсів, техніки та технологій, а також інших засобів створення, обробки, накопичування та зберігання інформації для забезпечення ефективного функціонування національної економіки й задоволення інформаційних потреб суспільства [10].

Інноваційний потенціал – це сукупність наявних в країні інтелектуальних, технологічних, науково-виробничих, дослідницьких ресурсів з відповідним їх інфраструктурним забезпеченням, які здатні продукувати нові знання, та ефективний механізм комерціалізації останніх [4].

Потенціал безпеки – це здатність держави, а саме її національної економіки створити умови для вільного і автономного розвитку, недопущення будь-яких несприятливих умов розвитку соціально-економічних відносин, а також здатність держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз [12].

Демографічний потенціал – це загальна чисельність населення певної країни, де ключовими чинниками виступають: співвідношення показників природного руху населення (різниця між народжуваністю та смертністю), статево-вікова структура населення, співвідношення показників механічного руху населення (еміграція та імміграція), демографічне навантаження (кількість працездатних, яку утримує працездатна особа, та їх структура – діти та пенсіонери), щільність розселення [3, 11].

Екологічний потенціал – це потенціал країни, який характеризується первинною екосистемою (корінні, кліматичні чи умовно-кліматичні умови) і знаходиться під впливом вторинної екосистеми (змінені людиною, штучно створені кліматичні умови) [2, 5, 11].

Науково-технічний потенціал – це синергетичний потенціал, що виникає в результаті комплексної ефективної взаємодії наукового, технічного, науково-



дослідного потенціалів країни, а також наявних техніко-технологічних та організаційно-управлінських ресурсів на макро-, мезо- та мікрорівнях, за допомогою яких країна вирішує стратегічні питання науково-технічного характеру в розвитку суспільства. Основними компонентами науково-технічного потенціалу є результати науково дослідних та дослідно-конструкторських розробок, дослідження фундаментального та науково-прикладного характеру, науково-технічна та інноваційна продукція [1].

Отже, можна констатувати той факт, що економічний потенціал країни – це органічно-синергічне поєднання різних потенціалів на макро-, мезо- та мікрорівнях, які дозволяють державі: забезпечувати постійний процес виробництва продукції / надання послуг; здійснювати розширене відтворення робочої сили; забезпечувати безпечну ситуацію в країні по всім соціально-економічним напрямкам та сферам діяльності; утримувати конкурентоздатні позиції на міжнародній арені.

#### **Список використаних джерел:**

1. Білик Р. С. Науково-технічний потенціал як фактор інноваційного розвитку країн в умовах глобальної конкуренції / Р. С. Білик // Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. - 2018. - Вип. 802. - С. 29-36.

2. Білоскурський Р. Р. Природно-ресурсний потенціал України у фокусі аналізу стану та перспектив використання / Р. Р. Білоскурський // Український соціум. - 2017. - № 3. - С. 87-99.

3. Васильчук Н. О. Демографічні чинники впливу на трудовий потенціал / Н. О. Васильчук // Вісник Одеського національного університету. Економіка. - 2013. - Т. 18, Вип. 1(1). - С. 51-52.

4. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.

5. Калініченко З. Д. Економічний потенціал та посилення лідерських позицій країни у зовнішній політиці України / З. Д. Калініченко // Економічний простір. - 2020. - № 154. - С. 41-45.

6. Колос Ю. Ю. Трудовий потенціал України: визначення та розвиток / Ю. Ю. Колос // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2009. - Вип. 15. - С. 225-229.

7. Комарецька П. В. Теоретичні підходи щодо сутності фінансового потенціалу / П. В. Комарецька // Вестник Харьковского национального университета им. В. Н. Каразина. Национализация и приватизация: прошлое, настоящее, будущее. – 2003. – № 613, Серия экономическая. – С. 236-241.

8. Комарецька П.В. Прогнозування та стратегія управління фінансовим потенціалом підприємства як елемент становлення і розвитку фінансової системи України / П.В. Комарецька // Національний університет “Острозька академія” Наукові записки: Серія “Економіка”. – Острог: НУ “Острозька академія”, 2006. – Вип. №8. – Ч.2. – С.199-210.

9. Комарецька П.В. Фінансовий потенціал: його складові, фактори впливу та умови розвитку // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н.Каразіна “Еволюція наукових знань і сучасні проблеми економічної теорії”: Економічна серія. – Вип. № 663, 2005. – Харків: ХНУ ім. В.Н.Каразіна. – С.144-148.

10. Кузьомко В. М. Інформаційний потенціал як передумова формування економічної безпеки підприємства / В. М. Кузьомко, А. В. Гришук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. -

Вип. 18(1). - С. 123-126.

11. Лісогор Л. С. Соціально-демографічний потенціал населення України: проблеми формування та реалізації / Л. С. Лісогор // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 6(3). - С. 7-11.

12. Похилюк В. Економічна безпека країни в епоху глобалізації / В. Похилюк // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2009. - № 5. - С. 18-25

13. Пузирьова П.В. Оцінка економічного ризику в управлінні фінансовим потенціалом підприємств в Україні / П.В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 10. – С. 131-134.

14. Пузирьова П.В. Управління фінансовим потенціалом підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / П.В. Пузирьова. – К., 2009. – 20 с.

15. Ткаченко В. В. Шляхи підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах ринкової економіки / В. В. Ткаченко, І. В. Ткаченко, П. В. Пузирьова // Advancing in research and education : abstracts of XII International scientific and practical conference, La Rochelle, France, December 07-10, 2020. – International Science Group, La Rochelle, France, 2020. – P. 126-130.

16. Шашина М. В. Характеристика основних підходів до визначення суті поняття "виробничий потенціал" / М. В. Шашина, І. М. Сьомочкіна // Бізнес Інформ. - 2015. - № 11. - С. 45-51.

*О.М. Філатова, здобувач  
Міжнародний університет бізнесу і права, м. Херсон*

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

В мінливих умовах стійку конкурентоспроможність набуває та країна, яка має ефективно функціонуючі і конкурентоспроможні суб'єкти підприємницької діяльності, які стабільно розвиваються відносно до стратегії власного розвитку [1]. Особливо важливо це для харчової промисловості, яка має забезпечувати продовольчу безпеку країни, тому пріоритетною проблемою в сучасних умовах розвитку є забезпечення конкурентоспроможності харчової промисловості та ефективне управління нею.

Тобто процес деіндустріалізації диктує умови відходу України, як аграрної країни до країни з технологічним процесом глибокої переробки та виробництва інноваційної продукції.

Дієвим показовим є те, що обсяги виробництва за переважною більшістю стратегічно важливих для забезпечення продовольчої безпеки країни видів сільськогосподарської продукції протягом 2014–2020 рр. мали тенденцію до поступового зменшення [2]. Найвагоміший спад характерний для продукції тваринництва. Збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва пов'язане зі збільшенням площ посівів, вирощування і подальша переробка яких орієнтована на експорт з метою не зміцнення продовольчої безпеки, а з метою завоювання світових ринків.

Останніми роками, в структурі експорту, зменшується частка товарів з високою доданою вартістю, насамперед, готових харчових продуктів, натомість в імпорті їх частка збільшується, формуючи зростаюче від'ємне сальдо. В середньому за рік в

2015–2019 рр. експорт готових харчових продуктів зростав на 106,9 %, а імпорт на – 112,9 %. За цей період частка готових харчових продуктів в загальному експорті агропромислової продукції склала 15,8 %, а в імпорті – 45,5 %. В цей період серед товарів по чотирьох розділах продукції УКТЗЕД лише по товарах четвертого розділу, готові харчові продукти, існує від’ємне сальдо. Орієнтація в задоволенні потреб внутрішнього ринку шляхом нарощування імпорту несе певні загрози продовольчій безпеці держави і прояви негативних явищ в сфері виробництва [3; 4].

Починаючи з 2014 р. агропродовольча продукція стає головним експортним товаром держави і вже у 2019 р. частка агропродовольчої продукції досягла 44,2 %. Зростання значення відбувається при загальному скороченні товарного експорту. В товарній структурі переважають різні види сільськогосподарської продукції «Продукти рослинного походження», частка яких зросла у 52,3 % в 2013 р. до 58,3 % в 2019 р. Натомість поступово скорочується частка товарів четвертого розділу УКТЗЕД «Готові харчові продукти» (%): 2013 р. – 20,7; 2015 р. – 16,9; 2017 р. – 15,9; 2019 р. – 14,5, що свідчить про зростання сировинної складової в експорті і зменшенні продукції з високою доданою вартістю [3].

Дослідивши розвиток харчової промисловості в Україні, можна констатувати, що в останні роки її розвиток демонструє поступове зростання, але величезний природний та політичний потенціал не тільки неефективно використовується, але й систематично знищується. Тому спроба адаптувати систему державного регулювання України до вимог ринково розвинених країн без радикальних змін її організаційної структури призведе до дискримінації реформ та поглиблення економічної кризи.

Процеси деіндустріалізації без належної ефективної державної стратегії економічного розвитку перетворили Україну на сировинний придаток економічно розвинених промислових країн, основа державної політики якої спрямована на сприяння розвитку переробного виробництва високотехнологічною та інноваційною продукцією.

На сьогодні поглиблена переробка зернових – це загальносвітовий тренд, що передбачає запровадження інноваційних технологій і отримання доданої вартості. Для України стимулювання розвитку виробництв із глибокої переробки може стати дієвим інструментом як реалізації політики імпортозаміщення, так і посилення присутності вітчизняних товаровиробників на преміальних ринках продукції з високою доданою вартістю. Основною проблемою, яка стримує розвиток виробництва м’яса та м’ясних продуктів в Україні, є скорочення сировинної бази для промислової переробки м’яса через кризу у вітчизняному тваринництві, передусім у свилярстві і скотарстві. З іншого боку, проблема значної витратності виробництва м’ясної продукції в Україні безпосередньо пов’язана із незадовільним рівнем технічного та ресурсного забезпечення цього сегмента харчової промисловості. Висока собівартість виготовлення м’ясної продукції значною мірою спричинена також незадовільною кормовою базою тваринництва, тобто здебільшого неякісними але, водночас, дорогими кормами. Український АПК (передусім його молокопереробний сегмент) перебуває у стадії глибокої трансформації від пострадянських правил і стандартів функціонування до світових, передусім європейських. Багато вітчизняних підприємств на цьому шляху вже досягли значного поступу. Каталізатором цих процесів стало закриття російського ринку збуту молочної продукції і натомість відкриття ринку ЄС. Проте, попри безумовний прогрес у модернізації технології випуску молочної продукції, підвищенні її якості

та розширенні асортименту, в Україні дотепер існує низка невирішених взаємопов'язаних проблем, які в сукупності гальмують динаміку розвитку молокопереробних виробництв [5].

З огляду на вищевикладене, можна відзначити, що головним завданням щодо розвитку харчової промисловості України є збільшення внутрішнього виробництва та експорту харчових продуктів з високою доданою вартістю, а оскільки розширення експортних відносин залежить від державної підтримки, то її роль у розвитку промисловості є головною.

Збільшення виробництва продовольчих товарів з високою доданою вартістю відкриває для України можливості збільшення експорту, що, у свою чергу, призводить до значного зростання економіки країни в цілому. Влада України повинна забезпечити ефективний розвиток харчової галузі економіки, оскільки харчова промисловість зберігає авангардну роль серед галузей національної економіки і є основним інструментом держави для досягнення цілі щодо соціально-економічного розвитку країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Купріна Н.М. Теоретико-методологічні основи забезпечення конкурентоспроможності харчової промисловості України на засадах її персистентної трансформації : автореф. дис. ... док. екон. наук : 08.00.03. Одеса, 2021. 39 с.

2. Споживання основних продуктів харчування в Україні залишається нижчим раціональних норм. Інфоіндустрія. URL : <https://infoindustria.com.ua/spozhivannya-osnovnih-produktiv-harchuvannya-vukrayini-zalishayetsya-nizhchim-ratsionalnih-norm/> (дата звернення: 10.09.2019).

3. Антонюк П.О., Антонюк О.П., Ступницька Т.М., Головаченко Л.М. Стан та результати торгівлі агропродовольчими товарами між Україною і Європейським союзом. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т.11, вип.1. С. 27-36.

4. Khrypiuk V. Problems and prospects of ukraine's food industry. *Green, Blue & Digital Economy Journal*, 2020, Vol. 1, No. 1, pp. 37-42.

5. Кордзая Н. Р. Забезпечення продовольчої безпеки регіону в умовах сталого розвитку: теорія, методологія, практика : автореф. дис. ... док. екон. наук : 08.00.05. Одеса, 2021. 40 с.

*К.Ю. Чигринова, В.В. Карташова, здобувачки вищої освіти  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

### **РОЛЬ КООПЕРАЦІЇ В РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

Приєднання України до Угоди про асоціацію з Європейським Союзом зумовило виникнення певних зобов'язань щодо подальшої співпраці, в тому числі й стосовно реалізації напрямів подальшого соціально-економічного розвитку територій. Завданням адміністративно-територіальної реформи та децентралізації було, зокрема, сприяння підвищенню добробуту населення територіальних громад завдяки розширенню ресурсного забезпечення, а також повноважень та відповідальності органів місцевого самоврядування [1].

За даними Єдиного веб-порталу органів виконавчої влади України, починаючи з початку реформи децентралізації (2014 р.) створено 1070 об'єднаних територіальних громад (ОТГ), що об'єднали 4882 громади. Результатом покращення бюджетних відносин завдяки реалізації реформ стало збільшення доходів місцевих бюджетів на

200 млрд. грн. за період 2014 -2019 рр. (з 68,6 млрд. грн. до 267 млрд. грн) [2].

Характерною особливістю новостворених ОТГ має стати їх спрямованість на вироблення нового перспективного бачення щодо підвищення спроможності та забезпечення сталого розвитку [3].

Важливим інструментом підвищення зайнятості, а отже – й добробуту населення, є сприяння підприємництву на селі, зокрема, шляхом створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів.

ОТГ, які діють в сільській місцевості, мають переваги над міськими стосовно розвитку особистих підсобних господарств, фермерства, виробництва екологічно безпечної продукції, налагодження переробки сільськогосподарської продукції, створення теплових і сонячних електростанцій тощо. Таким чином, вони спроможні відродити економіку власної території та справляти позитивний вплив на покращення макроекономічних показників на загальнодержавному рівні.

Окрім низки економічних, інфраструктурних, законодавчих та інших проблем розвитку кооперації на селі, можна відмітити наявність зневіри і розчарування селян відносно пропозицій, що стосуються залучення їх власних коштів чи ресурсів. В той же час різка диференціація між великотоварними та дрібними сільськогосподарськими товаровиробниками сприяє самоорганізації останніх, а роль місцевих органів влади полягає в налагодженні цілеспрямованого діалогу з ініціативними людьми на селі щодо початку власної справи, організації навчання людей основам кооперації.

Жителі громади поступово усвідомлюють, що саме об'єднання забезпечить прибутковість їх діяльності, дозволить отримати грант чи фінансову підтримку інвестиційних фондів на розвиток бізнесу, якісно та високотехнологічно обладнати виробництво та переробку продукції, стабілізувати її збут.

З метою підтримки сільських територій органи публічної влади, місцевого самоврядування та інститути громадянського суспільства мають сконцентрувати увагу на необхідності формуванні цільових програм розвитку обслуговуючої кооперації у сільській місцевості, а також опрацювати шляхи адаптації сучасних вимог дрібних товаровиробників і сільського населення до основних напрямів реалізації регуляторної політики Уряду [5].

В цьому контексті територіальні громади мають стати повноцінними суб'єктами управління, спроможними планувати власний розвиток та бюджет, сприяти реалізації інвестиційних проектів та розвитку підприємницького середовища.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бурик З. М. Розвиток регіонів та об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізації. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 23. С. 85–90. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.23.85

2. Реформа децентралізації: Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivnevyaduvaannya/reformadecentralizaciyi>.

3. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р., № 157-VIII. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/15719>.

4. Ярема Л.В. Сільськогосподарські кооперативи: проблеми і перспективи. Вісник Мукачівського державного університету. 2018. С. 277 – 281. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-41>.

5. Приліпко С. М. Роль обслуговуючої кооперації у розвитку сільських територій України. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 5. С. 94–99.

## **ВПЛИВ КОРОНАВІРУСНОЇ ПАНДЕМІЇ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТА ЗМІНИ КЛІМАТУ**

В останні роки парадигму сталого економічного розвитку суттєво порушила світова пандемія, яка змінила світовий торговельний ландшафт, глобальну політику, економіку й культуру, зупинила заводи та закрила порти. Негативних наслідків зазнали цілі країни, бізнес різних масштабів та, звісно, людство загалом [1]. Пандемія коронавірусу може призвести до скорочення світового ВВП ще на 5,3 трлн дол. у наступні п'ять років – плюс до тих втрат, які вже спрогнозував МВФ. Про це заявила головний економіст Міжнародного валютного фонду (МВФ) Гіта Гопінат на прес-конференції у Вашингтоні [2].

Різноманітні кризи призводять до руйнування економічної моделі розвитку світу. Важливий недолік теорії і практики даної моделі – це абсолютизація економічного зростання екологічних проблем.

Воронін М. у роботі [3] «Кліматичний саміт у Глазго COP26: що це, чому важливо й чого від нього очікувати» COP (Conference of Parties), КС - це скорочення від "Конференція сторін" де представники 197 країн обговорюють масштабні зміни клімату і намагаються домовитися, яких умов необхідно дотримуватися - як на державному, так і на особистому рівні - щоб не допустити глобальної катастрофи. Автор звертає увагу на так звану "точку неповернення". Країни, що підписали Паризький договір, зобов'язалися виконати такі умови:

- знизити викиди парникових газів;
- збільшити виробництво поновлюваної енергії;
- робити це таким чином, щоб підвищення глобальної температури вдалося утримати "на рівні набагато нижчому" за 2°C, в ідеалі обмежити його 1,5°C; а також
- знайти мільярди доларів, щоб допомогти біднішим країнам, що розвиваються, впоратися з наслідками змін клімату.

Тоді ж встановили, що стежити за тим, як просувається робота у цьому напрямку, і підбивати попередні підсумки країни будуть раз на п'ять років...».

Напередодні саміту у Глазго понад 100 країн, що розвиваються, висунули такі вимоги:

- багатші розвинені країни повинні виділити їм кошти на реалізацію всіх ухвалених рішень - тобто майже повністю профінансувати заходи щодо боротьби зі зміною клімату та адаптації до нього;
- ті ж розвинені країни повинні будуть виплатити компенсацію за ту шкоду, яку вже було завдано економіці країн, що розвиваються, глобальним потеплінням;
- переведення їхньої економіки "на зелені рейки" повинні будуть профінансувати... правильно, ті самі розвинені країни...».

Розвиток в кожній країні пов'язаний першу чергу з економічним ростом. Але тут важливо виділити перехід сталого розвитку на основі формування зеленої економіки (green economy) (2012), Цілі сталого розвитку ООН (Sustainable Development Goals) (2015), боротьба із кліматичними змінами (2015) [4]. Збалансувавши систему соціальну, економічну і екологічну процесів – це є єдиний принциповим моментом виходу із кризи. Жодна країна, якою б успішною і багатою вона не була,

не зможе розв'язати цю проблему самотужки.

Зелена економіка структура ООН визначається як економіка, яка підвищує благо забезпечення людей і забезпечує соціальну справедливість, і при цьому суттєво знижує ризики для навколишнього середовища та її деградації [5].

Кризова світова пандемією COVID-19, призвела до широкого усвідомлення що світу потрібні нові підходи щодо виміру прогресу і розвитку. Однозначно одним із них є інформаційний розвиток. Котрий в свою чергу зіграв важливу роль щодо можливості мільярд людей по всьому світу об'єдналися. І це не лише з'єднання із близькими, школами й університетами, роботодавцями, а й медиками й важливими постачальниками та науковцями для комунікації між собою в подальшій роботі в боротьбі за людські життя.

Кожна країна світу вирішувала конкретно для себе, які приймати міри для захисту населення від пандемії COVID-19, орієнтуючись на рекомендації Всесвітньої організації охорони здоров'я [6], які стосуються попередженню по запобіганню розповсюдження вірусу.

Здавалося б, що в двадцять першому столітті такі речі як зміна клімату та економічний прогрес неможливо вкласти в голову свідомому громадянину, думку про те що є взаємопов'язаним і без поворотними процесом зміни клімату. Але на прикладі інформаційного потоку під час світової пандемії COVID-19 – це є реальністю, без будь якого «фейкового» підґрунтя та теорій змов.

Ще одним важливим аспектом, який можна використати саме в боротьбі з зміною клімату, та характерним саме для періоду надзвичайних ситуацій, є оперативний обмін інформацією про вірус різними державними 12 відомствами (саме в Україні), для можливості швидкого реагування та виконання рішень найвищих органів влади на локальному рівні. Гарною перевагою в цьому є наявність сучасних інформаційно-комунікативних засобів, будь-то смартфон або комп'ютер, що дозволяє швидко обмінюватись даними. Особливо цікавим досвідом України є створення Єдиного порталу відкритих даних, що дозволяє усім державним органами, органам місцевого самоврядування або неурядовим організаціям мати доступ до усієї актуальної інформації, яка завантажується туди усіма розпорядниками публічної інформації в державі Україна [7]. Такий досвід варто використати і в боротьбі із зміною клімату в формуванні зеленої економіки України. Приклади розв'язання проблем довкілля гуртом - всім світом - вже є. Проте цього разу все може бути по-іншому.

Зрозуміло, що ми не можемо назвати Україну розвиненою країною котра могла б фінансувати «зелені рейки» у світі, але і відмовлятися не варто від участі в зеленій економіці. Що Україна може зробити як «мізерний внесок» в економічний розвиток та зменшити навантаження на екологію? Чого в країні на перший погляд найбільше? Автомобілів. Щоб скоротити споживання різних видів енергії, на рівні уряду варто встановити вищі податки для перевізників великих автомобілів. Сьогодні назріла необхідність облаштувати платні міжнародні траси, покращити роботу рухомого складу й удосконалити графік руху громадського транспорту, збільшити тариф для пасажирів, що літають частіше за інших. На перспективу електромобілі перестануть вважатися новаторством, а навпаки, стануть все більш популярними.

#### **Список використаних джерел:**

1. Як пандемія вплинула на торгівлю між Україною і Китаєм// Економічна правда. 2021. URL:<https://www.epravda.com.ua/columns/2021/10/27/679121>.
2. Failing to bring COVID-19 under control will cost \$5.3 trillion in lost global growth

over next five years, IMF estimates // MarketWatch.2021.URL: <https://www.marketwatch.com/story/failing-to-bring-covid-19-under-control-will-cost-5-3-trillion-in-lost-global-growth-over-next-five-years-imf-estimates-11634044057>.

3. Кліматичний саміт у Глазго COP26: що це, чому важливо й чого від нього очікувати // BBC. 2021. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-59076302>.

4. Бобилев С.М. Сталий розвиток та зелена економіка. Конгрес «Глобалістики-2017/ Gongress «Globalistics-2017».

5. На зустріч «зеленій» економіці: шлях до сталого розвитку і викорінення бідності – узагальнена доповідь для представників владних структур. ЮНЕП, 2011.

6. Офіційний сайт Всесвітньої організації охорони здоров'я . Coronavirus disease (COVID-19) advice for the public. URL:<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-019/advice-for-public>.

7. Чи приховують правду про коронавірус: шість тез щодо права на інформацію під час пандемії // ZMINA. 2020. URL:<https://zmina.info/articles/chy-pryhovuyut-pravdu-pro-koronavirus-6-tez-pro-pravo-na-informacziyu-pid-chas-pandemiyi>.

8. Yakymchuk A., Yakymchuk O., Popadynets N., Bilyk R., Yakubiv V., Maksymiv Y., Hryhoruk I., Irtyshcheva I., Husakovska T., Boiko Y. Integral Assessment of the Level of Ukraine's Economic Security: Modeling and Economic Analysis. DOI: 10.5267/j.ac.2020.11.014. Accounting. ISSN 2369-7407 (Online) - ISSN 2369-7393 (Print). Quarterly Publication. Volume 7, Number 2, p/ 257-496 (2021). – P. 381-390.

9. Yakymchuk A.,Valyukh A. et al. (2020). Public Administration and Economic Aspects of Ukraine's Nature Conservation in Comparison with Poland. In: Kantola J., Nazir S., Salminen V. (eds) Advances in Human Factors, Business Management and Leadership. AHFE 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 1209. Springer, Cham. Online 978-3-030-50791-6. Scopus.

10.Якимчук А.Ю., Якимчук О.Ф. Формування напрямків удосконалення управління туристичною галуззю України в контексті державної безпеки. Монографія «Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: монографія». Луцьк: ЛНТУ, 2020. 364 с.

11.Yakymchuk A.Y. The Tourism Industry as a Component of Socio-Cultural Development and Ecological Safety of the State. Монографія. Беларусь-Украина: многовекторные направления развития туризма в регионах. А.О. Васильченко и др. УО «Полесский государственный университет» коллект. монография, Республика Беларусь. Пинск. ПолессГу, 2020. 362 с. – С. 174-180.

*Л.М. Ахметова, Л.Б. Жакибаева, А.Ж. Манжуева  
НАО «Восточно-Казахстанский университет имени С. Аманжолова»*

## **ОСОБЕННОСТИ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ КАЗАХСТАНА**

Практической реализацией поручения стала Государственная программа «Цифровой Казахстан», отвечающая объективным требованиям внедрения достижений цифровой технологии в производство, повышения качества современного образования, здравоохранения, технологической и информационной революции. В программе определены основные ориентиры цифровой экономики, предусматривающие достижения целей реализации Третьей модернизации страны, – Казахстан войдет в число 30-ти развитых государств мира к 2050 г. При этом



очевидно, что Индустрия 4,0 является ядром цифровой трансформации государственной политики в промышленности, научно-технологических и социальной сферах. Главной целью должно стать создание условий, при которых роль и функции ведущей силы социально-экономического развития перейдут от традиционных отраслей к цифровому сектору экономики. Именно цифровизация этих отраслей, подразумевавшая введение в эксплуатацию новой техники, усовершенствование действующего оборудования, использование автоматизации, остаются для экономики Казахстана одним из основных резервов повышения производительности труда.

Происходящие в мировой экономике качественные изменения настолько масштабные, что социально-экономическое развитие вступает в век научно-технологической революции, цифровых технологий, быстрой смены потребностей общества, нововведений новых форм взаимодействия. В связи с этим актуальным становятся теоретические и практические проблемы формирования и развития цифровой экономики.

Цифровая экономика - это жизненно важный сектор, дающий довольно существенный рост. Кроме того, воздействие цифровой экономики выходит за рамки информационных товаров и услуг на другие сферы экономики, а также образ жизни в целом. Разработка мобильных устройств, в частности, значительно расширила охват интернета в обществе. Следовательно, вопросы конкуренции, возникающие в цифровой экономике, становятся все более значимыми в вопросах конкуренции.

Конкуренция на цифровых рынках имеет определенные отличительные особенности. Конкуренция на основных цифровых рынках часто принимает довольно характерную форму. Во-первых, конкуренция между бизнес моделями или платформами, как правило, более важна, чем конкуренция в бизнес-модели. Другими словами, доминирование или даже монополия интернет-платформ практически всегда несет бизнесу успех. Во-вторых, цифровые рынки часто характеризуются сильным сетевым эффектом и эффектом масштаба, которые усиливают эту особенность конкуренции за счет доминирующего положения. В-третьих, многие цифровые рынки двусторонние, поэтому минимум две группы пользователей получают выгоду от использования цифровой платформы. Например, поисковые системы используются как частными лицами для доступа к информации в интернете и так и рекламодателями для доступа к зрителям. В-четвертых, цифровые рынки характеризуются высокими темпами инвестиций и инноваций, которые приводят к быстрому технологическому прогрессу в отрасли.

Конкуренция на цифровых рынках исторически часто носит циклический характер. Успешная фирма может приобрести значительную рыночную власть, но это доминирование может оказаться уязвимым для следующего цикла инноваций.

Цифровая экономика пронизывает все аспекты общества, включая то, как взаимодействуют люди, экономический ландшафт, навыки, необходимые для получения хорошей работы, и даже принятие политических решений. Развивающаяся цифровая экономика обладает потенциалом генерировать новые научные исследования и прорывы, подпитывая рабочие места, экономический рост.

Фундаментом для цифровой трансформации экономики Казахстана, стала госпрограмма «Информационный Казахстан-2020», утвержденная в 2013 году. Она способствовала развитию перехода к информационному обществу, совершенствованию государственного управления, созданию институтов «открытого и мобильного правительства», росту доступности информационной инфраструктуры

не только для корпоративных структур, но и для граждан страны. По результатам трех лет реализации Госпрограммы, уже было достигнуто исполнение на 40 %.

Цифровизация значительно опережает существующую систему требований производства к составу профессий, занятых на рынке труда.

Цифровая экономика требует наличия у населения цифровых навыков, позволяющих пользоваться ее плодами. При этом в настоящее время уровень компьютерной (цифровой) грамотности населения составляет 76,2 %, и необходим его рост в ближайшие годы.

Для развития технического и профессионального, высшего и послевузовского образования в целях сближения индустрии и образования предусмотрены мероприятия по созданию ИКТ-кафедр ВУЗов на предприятиях, а также центров компетенций.

По предварительным подсчетам прямой эффект от цифровизации экономики Казахстана к 2025 году позволит создать добавочную стоимость на 1,7-2,2 трлн. тенге, таким образом обеспечив возврат от инвестиций в 4,8 - 6,4 раза к 2025 году к общим объемам инвестиций с учетом частных инвестиций.

Наиболее значимые эффекты с точки зрения ВВП придутся на 12 ключевых проектов (рис.1):

1. создание международного технопарка ИТ-стартапов (AstanaHub);
2. внедрение технологий Индустрии 4.0, в том числе реализация проектов «Интеллектуальное месторождение», создание модельных фабрик;
3. внедрение принципа Paper-Free;
4. создание интеллектуальной транспортной системы;
5. развитие электронной торговли;
6. создание цифровой платформы для МСБ (единое окно);
7. развитие информационной системы маркировки товаров для сокращения теневого оборота;
8. реализация комплекса мер по развитию безналичных платежей;
9. развитие открытых платформ (Open API), BigData и искусственный интеллект;
10. развитие телекоммуникационной инфраструктуры, в том числе проведение широкополосного доступа;
11. совершенствование таможенного и налогового администрирования и переход на электронное декларирование;
12. реализация проектов SmartCity.



Рис. 1. Создание инновационной экосистемы

Помимо достижения экономического эффекта и роста конкурентоспособности, цифровизация окажет положительное влияние на социальные сферы. К 2022 году ожидается начало эффекта от качественного развития образования, здравоохранения и инвестиционной среды. Этот эффект незначителен на горизонте реализации Программы, но в долгосрочной перспективе позволит существенно сократить разрыв в социально-экономическом развитии с топ-30 развитыми странами мира.

Важным результатом реализации Программы также станет ускорение вхождения Казахстана в 30-ку в индексе развития ИКТ ООН.

Успешная реализация влияния цифровизации на рост объемов производства предприятий к 2022 году будет означать наличие следующих достижений:

-Повышение уровня производительности труда до уровня топ-30 стран мира в каждой из приоритетных отраслей.

-Конкурентоспособные экспортные производства в приоритетных отраслях.

-Выход капитализации крупнейших компаний Республики Казахстан на принципиально новый уровень.

-Развитая местная электронная торговля.

-Снижение доли теневой экономики до уровня, сопоставимого с топ-30 странами мира.

Повсеместное внедрение цифровых технологий придаст импульс развитию традиционных базовых отраслей путем обеспечения роста производительности, повышения их конкурентоспособности, в том числе на международном рынке.

Казахстан, реализуя комплексный подход к цифровизации, остановился на таких базовых элементах, как цифровизация горнодобывающей отрасли и АПК, дальнейшее развитие цифровых госуслуг и ИКТ-инфраструктуры. В сфере особого внимания развитие человеческого капитала и создание инновационной экосистемы.

Принципиально важно установить какова система этих факторов, возможная последовательность их воздействия на экономику. Для решения этих проблем необходимо привлечь исходные посылки и результаты развития системной парадигмы – перспективного методологического направления в экономической теории, опирающегося на понятие системы и рассматривающего функционирование экономики с точки зрения возникновения, взаимодействия, трансформации и ликвидации систем.

Таким образом, цифровизация казахстанской экономики будет способствовать процессу качественного совершенствования основного капитала и его постоянного обновления на современной технологической базе. В результате наряду с появлением новых товаров, процессов и отраслей ускоряется технологическая модернизация традиционных производств и создаются условия для появления прорывных технологий, т.е. цифровых технологий. На основе внедрения этих технологий – Интернета вещей, 3Дпечати, технологий в рамках искусственного интеллекта, анализа больших данных развивается цифровая экономика.

Из изложенного следует вывод, что цифровую технологию можно определить как проникновение цифровизации в производственный процесс и во все сферы человеческой деятельности, обеспечивающее изменение потребительских свойств продуктов и качество экономического развития.

#### **Список использованных источников:**

1. А.А. Алимбаев, Б.С. Битенова «Цифровая экономика: особенности формирования и тенденции развития»// Экономика: стратегия и практика, № 1 (14), 2019 г.

2. Послание Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева народу Казахстана. - 31 января 2017 г.

3. <https://strategy2050.kz/ru/amp/news/51190/>

4. <https://digitalkz.kz/cifrovizaciya-otraslei-economiki/>

5. [https://online.zakon.kz/DOCUMENT/?doc\\_id=37168057&mode=p&page=3](https://online.zakon.kz/DOCUMENT/?doc_id=37168057&mode=p&page=3)

*І.С. Денисенко, провідний економіст  
відділ проблем економіки земельних і лісових ресурсів, ДУ «Інститут економіки  
природокористування та сталого розвитку НАН України», м. Київ*

## **ПРИРОДНИЙ РЕСУРС ЯК АКТИВ ЕКОНОМІКИ**

Поняття природні ресурси охоплює тіла і сили природи, природні умови (запаси, цінності, можливості природи тощо), які при певному рівні розвитку продуктивних сил можуть бути використані в економічній діяльності як природний капітал для забезпечення потреб суспільства.

Природний ресурс є активом ринкової економіки та при правильному використанні може формувати вагомий прибуток й фінансові потоки.

Природний ресурс саме як актив природного походження, який безпосередньо залучається в господарський оборот має вартість як товар і споживчу вартість, тобто здатний задовольняти запит населення. В такому випадку природний ресурс характеризується як господарський ресурс природного походження. Ключовою ознакою кожного такого ресурсу є природно-ресурсний потенціал, що характеризує потенційні можливості отримання від нього благ і послуг для задоволення суспільних потреб.

Суть поняття природний актив базується на основних властивостях активу як такого. По-перше, слід враховувати, що він забезпечує ймовірні економічні вигоди: так, при використанні існуючого природно ресурсного потенціалу (окремо, в складі або в комплексі з іншими активами, прямо або опосередковано) актив сприяє збільшенню майбутніх чистих грошових потоків.

По-друге, суб'єкт господарювання здатний отримувати і контролювати вигоду від використання активу. По-третє, правовий акт або подія, що мають правові наслідки, від яких виникло право на отримання або контроль вигод від використання активу, вже відбулися. Таким чином, ключовою ознакою природного активу є економічна віддача в результаті його використання в економічній діяльності. Основною характеристикою актуальною або потенційної вигоди, одержуваної суб'єктами господарювання від залучення ресурсу в економічний оборот, вважають відповідну ставку доходу.

Природний ресурс має характерні ознаки, які необхідно враховувати, оскільки вони безпосередньо стосуються моделювання визначення напрямків реконструктивних дій. Так, природним активом є природний ресурс, який вже притягнутий до господарського обороту або може бути відразу безпосередньо використаний у виробництві товарів або наданні послуг. До істотних ознак природного активу відноситься наявність ідентифікованого власника та активного розпорядника і користувача природного ресурсу, що гарантує отримання доходу від його використання в довгостроковій перспективі. Крім того, природний актив повинен мати основні властивості капітального активу, зокрема, його слід оцінювати за певною вартістю та відображати в балансі обліку активів.

Важливою ознакою природного активу є також набуття відповідного правового статусу, що має серйозні правові наслідки. В першу чергу, це стосується надання суб'єкту господарювання права отримувати та привласнювати дохід від використання природних ресурсів. Сьогодні природний ресурс в більшості випадків не є активом, тобто таким, який забезпечує дохід, а навпаки – вимагає витрат, по суті стаючи для користувача в його господарській діяльності пасивом.

Для того щоб залучити грошові кошти в природні ресурси та забезпечити дохід, потрібно впроваджувати в практику регулювання нові інструменти, зокрема корпоратизацію, сек'юритизацію, хеджування. Із застосуванням таких інструментів в подальшому слугуватиме залучення додаткових ресурсів, використання стимулюючих переваг інтеграції системи природних ресурсів та процесу управління нею в нові фінансові площини, формуванню нових технічних навичок і досвіду ведення бізнесу.

Також потрібно втілювати інноваційні форми ведення господарства, розширення сфери дій державно-приватного партнерства, вдосконалення державної політики у галузі управління природними ресурсами, підтримку економічного зростання, зайнятості, розвитку та інновацій з особливим акцентом на проблемі зміцнення функціонування громад у напрямі здатності до самовідтворення, повинні розроблятися нові бізнес-моделі та фінансові продукти, що забезпечують достатній приплив капіталу в більш постійні інвестиції.

На часі потрібна консолідація земель, тобто створення законодавчої бази для ефективного користування земельними ресурсами, тобто такі законопроекти, які передбачають удосконалення системи управління та дерегуляцію у сфері земельних відносин, паювання земель державних сільськогосподарських підприємств, удосконалення системи електронних земельних торгів.

*А.М. Исабаев, магистрант  
Восточно-Казахстанский университет имени С. Аманжолова*

## **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РЕГИОНА**

В эпоху глобализации постоянные изменения макроэкономических факторов оказывают влияние как на мировую экономику в целом, так и на отдельные страны. При этом капитал, товары, трудовые ресурсы и информация свободно перетекают из страны в страну, оказывая влияние на экономику государств, в том числе и негативное. В ходе исторического развития открытые рынки доказали свою эффективность в противоположность закрытым рынкам, таким образом протекционистская политика государства, предусматривающая защиту своего рынка от негативного воздействия «открытости», не имеет перед собой будущего и приведет к снижению конкурентоспособности данного государства.

В данных условиях государствам необходимо развивать конкурентоспособность каждого своего региона, привлекать капитал, инновации, трудовые ресурсы для максимально эффективного их использования с целью улучшения экономической ситуации и повышения уровня жизни своих граждан.

Одной из проблем повышения конкурентоспособности региона является отсутствие единой трактовки. При этом некоторые ученые (М.Портер, П.Кругман) рассматривают всю страну как субъект конкурентоспособности, учитывая регион

как часть территории. Другие же ученые используют различные трактовки конкурентоспособности региона, при этом рассматривая регион не как географическую территорию, а как социальную конструкцию, как активный субъект хозяйствования. Так, конкурентоспособность региона по А.Селезневу - это «обусловленное экономическими, социальными, политическими и другими факторами положение региона и его отдельных товаропроизводителей на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику». Согласно Л.Шеховцевой [1], которая с учетом концепции конкурентоспособности страны М.Портера, формулирует конкурентоспособность региона как «продуктивность (производительность) использования региональных ресурсов, и в первую очередь рабочей силы и капитала, по сравнению с другими регионами, которая результируется в величине валового регионального продукта (ВРП) на душу населения, а также в его динамике».

Анализ С.Растворцевой и Н.Гриневой [2] позволил им систематизировать различные подходы ученых и распределить «конкурентоспособность региона» в 4 группы:

1. с позиции выделения потенциальных возможностей региональной экономики;
2. с точки зрения определения в качестве основной цели конкурентоспособности обеспечение высокого уровня жизни населения и (или) эффективного использования региональных ресурсов;
3. как способность региона быть привлекательным для населения и бизнеса (инвесторов);
4. как способность региона к конкуренции с другими регионами».

В целях повышения конкурентоспособности региона на местном уровне необходима разработка стратегического плана социально-экономического развития региона на долгосрочной основе. При этом в первую очередь необходим анализ имеющихся возможностей региона и приоритетных видов деятельности, которые приведут к росту его конкурентоспособности.

Основными направлениями повышения конкурентоспособности региона являются:

- развитие кластеров – горно-металлургический, строительный, транспортно-логистический, туристский, агропромышленный, пищевой и легкой промышленности и др.;
- внедрение инноваций – создание технопарков и технополисов, внедрение инновационной инфраструктуры;
- создание специальных экономических зон с особыми условиями для хозяйствующих субъектов.

Данные меры будут способствовать развитию конкурентоспособности региона, повышению ВРП на душу населения и улучшению качества жизни граждан.

#### **Список использованных источников:**

1. Шеховцева Л.С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания // Маркетинг в России и за рубежом.- 2001.- №4. -С.12.
2. Растворцева С.Н., Гринева Н.А. Конкурентоспособность региона в условиях глобализации: Учебное пособие. – Белгород: КОНСТАНТА, 2014. – 187 с.

## **ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАПОРУКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ**

Все більше країн зараз приділяють увагу застосуванню науки, техніки та інновацій на шляху до сталого розвитку країни. Незважаючи на економічну та фінансову кризу витрати на дослідження та розробки зростають у всьому світі, адже інвестиції в дослідження та розробки є провідним показником довгострокової економічної сили країни і як свідчить джерело [1] США і Китай продовжують постійне протистояння в економічному контролі над рештою країн світу. Крім того, спостерігається зростаюча тенденція до інвестування підприємствами в сталі технології. Однак розвиток одних технологій недостатньо: технології повинні бути доступними, та достатньо привабливими і стимулювати широке їх розповсюдження. Отже, держава, міжнародні організації і приватний сектор має працювати над заохоченням інвестицій, які більш чітко узгоджуються з довгостроковими шляхами сталого розвитку.

В декларації Ріо-де-Жанейро по навколишньому середовищу і розвитку [2] сталий розвиток трактують як розвиток, що задовольняє всі напрями розвитку суспільства, не загрожуючи можливостям майбутніх поколінь. Але лише через 20 років поновили дослідження в даній сфері разом з проведенням конференції, яка пройшла в Ріо-де-Жанейро (Ріо + 20), що дало людям також можливість уявити, яким ми хотіли б бачити світ через 20 років. Присутні на Конференції Ріо + 20 лідери країн, спільно з тисячами представників приватного сектора, неурядових організацій та інших груп, спільними зусиллями розробили стратегію того, як можна скоротити рівень бідності, сприяти розвитку соціальної справедливості та забезпечити заходи з охорони навколишнього середовища з урахуванням всіх факторів [3]. Отже, метою сталого розвитку країни має бути забезпечення її нормальної життєдіяльності в першу чергу за рахунок введення інновацій в виробництво. Підприємство яке регулярно впроваджує інновації в свою діяльність завжди буде конкурентоспроможним не лише на вітчизняних ринках, а і на світових. Адже це вигідно не лише самим виробникам, а й споживачам і державі зокрема, що відкриє нові горизонти для іноземних інвестицій.

Інноваційна діяльність завжди була індикатором сталого розвитку держави. Так, у 2020 році Україна зайняла 45 позицію в загальному рейтингу “Глобальний інноваційний індекс 2020” та набрала 37,4 балів зі 100 [4], як свідчать дані минулих років наприклад в 2017 році вона посідала 50-е місце, України покращує із роком в рік свої позиції. Про це свідчить і індекс людського розвитку, згідно з рейтингом Human Development Reports, що складає United Nations Development Programme (UNDP), в 2020 році Україна посіла 74-е місце, в 2016 р. 81-е [5].

Враховуючи нинішню ситуацію, що виникла в зв'язку з всесвітньою пандемією спричиненою COVID-19, інноваційна активність дещо знизилась в порівнянні з іншими країнами, тому підвищення її ефективності неможливе без державної підтримки і регулювання головних процесів, а також без використання досвіду європейських країн. І підтвердженням цього є розроблення проекту стратегії сталого розвитку України до 2030 року [6] де визначальне місце займає інноваційне спрямування розвитку, яке ґрунтується на активному використанні знань і наукових досягнень, стимулюванні інноваційної діяльності, створенні сприятливого

інвестиційного клімату, оновленні виробничих фондів, формуванні високотехнологічних видів діяльності та галузей економіки, підвищенні енергоефективності виробництва, стимулюванні збалансованого економічного зростання, ґрунтованому на залученні інвестицій у використання відновлюваних джерел енергії, в екологічно безпечне виробництво та "зелені" технології.

Отже, сталий розвиток це здатність існувати і розвиватися без виснаження природних ресурсів у майбутньому. Тому, головне місце в цьому займає держава, яка повинна стимулювати підприємства та інші організації дотримуватись принципів сталого виробництва, які виходять за межі їх звичайних законодавчих вимог.

#### **Список використаних джерел:**

1. Скільки світ витрачає на дослідження та розробки? URL: <https://landlord.ua/news/skilky-svit-vytrachaie-na-doslidzhennia-ta-rozrobky-infohrafika/>

2. Декларация Рио-де-Жанейро по окружающей среде и развитию (Встреча на высшем уровне "Планета Земля". Рио-де-Жанейро, 1992). URL: [zakon2.rada.gov.ua](http://zakon2.rada.gov.ua).

3. Рио+20 Конференция Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию. URL: <https://www.un.org/ru/events/pastevents/rio20.shtml>

4. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanuInnovatsiinoiDiialnosti&isSpecial=true>

5. Україна – в топ-100 рейтингу індексу людського розвитку. URL: <https://www.poglyad.tv/ukrayina-v-top-100-rejtyngu-indeksu-lyudskogo-rozvytku/>

6. Закон України «Про стратегію сталого розвитку України до 2030 року». URL: (проект) [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html)

*А.А. Рахметулина, магистр бизнеса и управления  
Департамент операционной деятельности ЧК Media Solutions  
Laboratory LTD, Казахстан*

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

Цифровая трансформация меняет нашу жизнь с беспрецедентной быстротой, создавая огромные возможности и колоссальные трудности. Категория «цифровая экономика» прочно вошла в экономическую литературу, но однозначного определения ее значения пока нет.

Термин «цифровая экономика» (digital economy) ввел в 1995 г. канадский публицист Дон Тапскотт в книге «The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence» [1], по прочтении которой складывается целостное и систематизированное представление об обществе, фундамент которого составляют цифровые технологии.

В том же году вышла книга американского информатика Николаса Негропonte из Массачусетского университета [2], где много раз употребляется термин digital применительно к разным областям жизни. В 2001 г. Томас Мезенбург четко обозначил пять компонентов цифровой экономики (электронная инфраструктура предприятий, программное обеспечение, вычислительная техника, электронная коммерция) [3].

Цифровая экономика не только открывает возможности, но и создает угрозы [4],



относится исключительно к происходящей сейчас и еще незавершенной трансформации всех секторов экономики благодаря цифровизации информации при помощи компьютерных технологий [5], представляет собой часть общего объема производства, создаваемую различными «цифровыми» ресурсами [6]. Цифровая экономика – это общественно-экономическая система, которая характеризуется наличием специфических производительных сил и производственных отношений, где воспроизводственный процесс осуществляется на основе цифровых технологий, движущими силами которой выступают данные, информация, где производственные, социальные и экономические отношения регулируются с участием и под воздействием цифровых технологий, которая может создавать совершенно новые технологии и виды экономической деятельности, производить продукты с участием цифровых технологий [7]. Цифровая экономика функционирует в основном за счет применения цифровых технологий, в частности безналичных операций через Интернет [8], является формой экономической активности, которая возникает благодаря миллиарду примеров сетевого взаимодействия людей, предприятий, устройств, данных и процессов [9].

Так как все авторы предлагают свою интерпретацию определения цифровой экономики, поэтому на сегодня «нет общепризнанного определения цифровой экономики и не хватает достоверных статистических данных о её ключевых компонентах и аспектах, в особенности в развивающихся странах» [10].

Итак, исходя из анализа различных трактовок с точки зрения их развития во времени, под цифровой экономикой понимают производство, продажу и поставку товаров и услуг с помощью цифровых технологий.

#### **Список использованных источников:**

1. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. - New York: McGraw-Hill, 1995.
2. Negroponte N. Being Digital. Hodder and Stoughton (a division of Hodder Headline P L C), 1995. – 272 p.
3. Мезенбург Т.Л. Измерение цифровой экономики. – Бюро переписи населения США, 2001.
4. Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M. Harnessing the Digital Economy for Developing Countries. - Paris: OECD, 2016.
5. Bukh R., Heeks R. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy // Global Development Institute working papers. - 2017. - №68.
6. Knickrehm M., Berthon V., Daugherty P. Digital Disruption: The Growth Multiplier. - Dublin: Accenture, 2016.
7. Батов Г.Х. Методологические аспекты формирования цифровой экономики // Цифровая экономика. -2020. - №4(12). -С.11-16.
8. OUP. Digital Economy. Oxford Dictionary. - Oxford: Oxford University Press, 2017.
9. Deloitte (с. а.) What is Digital Economy? - New York: Deloitte
10. Доклад о цифровой экономике 2019. Создание стоимости и получение выгод: последствия для развивающихся стран. - ООН, 2019.

## **КУЛЬТУРА Й ЕТИКА В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ**

Вважається, що етика від початку є практичною наукою. Її розвиток пов'язують з практикою, вона є її частиною, а її змістом стає не те, що має місце, а те що може й повинно існувати завдяки людині, групі людей, суспільству, їх вчинкам, поведінці, відповідальним та свідомим зусиллям. У той же час, етика є тісно пов'язаною із філософськими питаннями, зокрема пошуком сенсу та принципів життя людини. Можна вважати, що етика є вченням про те, як вчиняти, як поводитися, як і для чого жити.

При вивченні чинників із числа професійно-етичних настанов, відповідно до яких загальнолюдські принципи моралі конкретизуються відносно тієї чи іншої спеціалізованої діяльності, виділяють такі: місце та сфера діяльності працівника певної професії; особливості відносин, обумовлені специфікою діяльності; складність реалізації етичних норм у певних професіях та сферах діяльності.

Підвищується складність реалізації названих умов в діяльності державних управлінців. Така складність, на нашу думку, зумовлена такими положеннями: займаючи специфічне місце у суспільстві, державні службовці спрямовують свою діяльність на реалізацію визначених напрямків державної управлінської діяльності і реалізацію державно-владних повноважень; в процесі виконання своїх функцій, формування відносин між державними управліннями та громадянами в сучасному суспільстві вибудовуються на засадах служіння представників державного апарату інтересам громадян; формуючи професійні групи, визначальним для державних службовців є принцип ієрархії [1].

Дослідження свідчать про існування специфічних вимог до моральності державних управлінців, які пов'язані з особливістю цього виду діяльності. У той же час, на рівні сформованої етики фіксуються вже не стихійно сформовані моральні норми, а інституційні свідомо сформульовані етичні настанови, що, на нашу думку, може свідчити про заміну спонтанних регулятивних механізмів на регулятори, дія яких спрямована на передбачувану, очікувану та модельовану поведінку.

Вважається, що державно-управлінська етика є видом управлінської етики. Вона будується на основі вивчення моральних аспектів діяльності, відносин, свідомості державних управлінців, на думку науковців, яку ми також підтримуємо, обґрунтовуються ціннісні орієнтації, норми, моральні й професійно-етичні аспекти їх поведінки. При дослідженні етики державного службовця, окремо виділяють етику державного управління, яка є інституціональною, організаційною етикою, та етику державного управлінця, що унаочнює професійно-етичні цінності та норми на рівні особи [2].

Визначаючи особливості першої і другої, відзначимо, що під етикою державного управлінця можна розуміти взаємозв'язок цілей та засобів діяльності державного управлінця, з одного боку, і специфічно людських цілей, з другого. На думку дослідників, ключовим моментом побудови етики в державному управлінні є усвідомлення призначення державно-управлінської діяльності в суспільстві, соціальних функцій, які повинні виконувати представники державного управління. Основне завдання державного управлінця бачиться як якісне та сумлінне виконання ним цього призначення [3, 4].

Дослідження свідчать про існування ряду проблем на рівні державних службовців із точки зору формування етики в публічному адмініструванні. Однією із них є формування етичної інфраструктури державного управління, наслідком чого є створення інституціональних протиприродних поведінці державних службовців та сприяння належному їх поведінню, утвердженню авторитету державної влади, формуванню в органах державної влади позитивного морального клімату, підтримці особистісної саморегуляції управлінців.

Певною проблемою у сфері формування етики в публічному адмініструванні є недостатня на сьогоднішній день оптимізація законодавства, редагування законів та інших правових норм щодо уникнення суперечностей, які ставлять державних управлінців у ситуацію вибору між законами або між різними трактуваннями закону. Існує необхідність у такій оптимізації, що дозволило б забезпечити розвиток етики державного управління, довести її до потрібного рівня.

Проблема створення прозорого та результативного державного управління, що знаходить своє відображення у формуванні механізмів звітності й нагляду, які передбачають ретельну розробку процедур звітності й якісну роботу контролюючих органів. Проблема формування етичних кодексів в державному управлінні, які розглядаються як важливий засіб зміцнення довіри громадян, забезпечення ефективної діяльності державного управління, удосконалення відносин в органах державної влади та уніфікації вимог до державних управлінців.

Важливою передумовою підтримки державної служби є належна заробітна плата. Її рівень повинен відповідати результатам діяльності державних управлінців, їх соціальним пільгам, забезпечувати достойну пенсію, можливості для кар'єрного просування за заслугами, високий соціальний статус.

#### **Список використаних джерел:**

1. Браун П. М. Посібник з аналізу державної політики : пер. з англ. / М. Пол Браун. Київ. : Основи, 2000. 243 с.
2. Василевська Т. Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 76 с.
3. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія. Київ: НАДУ, 2008. 336 с.
4. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми: монографія / кол. авт. : В. М. Князев, І. Ф. Надольний, Т. Е. Василевська та ін. ; за ред. В. М. Князева. Київ: Вид-во НАДУ : Міленіум, 2003. 320 с.

*Н.В. Рашевська, здобувач вищої освіти  
Державний біотехнологічний університет*

## **ПРЕДМЕТНЕ ПОЛЕ І ПРОБЛЕМАТИКА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ РЕФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ УКРАЇНИ**

Публічне управління – це управлінська діяльність, яка пов'язана з розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень в межах державних органів і підприємств, закладів і організацій в контексті рішення стратегічних завдань розвитку держави, регіону та міста.

Публічне управління в деяких сферах зустрічається як «державно та муніципальне управління», в поширеному в Україні інтерпретації – це науковий напрям, що має свої зв'язані, але відносно автономні досліджувані області, такі як:

- Державний менеджмент
- Аналітика державних програм
- Взаємодія держави та громадян

Публічне управління, що об'єднує діяльності державних, муніципальних, неурядових організацій, фактично представляє собою суспільно – державну систему реалізації загальнонаціональних і місцевих інтересів і виробництва суспільних благ [1].



Рис. 1 Визначення поняття "публічне адміністрування"[2]

Звісно, публічне управління повинно враховувати автономність особистості, залишаючи їй можливість самостійного вибору. Тому особливого значення набуває рівень зворотних зв'язків, суспільний рівень виконання управлінських рішень, де інтерес представляють [3]:

- Відношення безпосередньо з громадянами (оподаткування, законодавча та правова практика, підготовка та реалізація соціальних програм)
- Взаємодія з комерційними підприємствами (їх правове регулювання, державно – приватне партнерство і т.д.)
- Групи інтересів (різні суспільні фонди, профспілки, молодіжні та етнічні організації з певними інтересами)

Оскільки публічне управління – це не тільки адміністративний, але й політичний процес, то його системне розуміння включає дії формальних та неформальних акторів, залучених в процес прийняття і виконання рішень, формальних та неформальних структур, створених для сприйняття і виконання цих рішень.

В світовому суспільствознавстві від самого початку існувало і продовжують бути достатньо розповсюдженими два основних підходи до розуміння місця і змісту науки публічного управління серед інших соціальних груп [4].

I підхід визначає дану сферу гуманітарного знання як системне об'єднання концептів та досліджуваних інструментів, розроблених іншими науками, необхідне для рекомендацій практикам управління.

II підхід, визнаючи роль інших соціальних наук, тим не менш вважає, що вже приблизно 150 років існує відносно молода, проте все більш впливова самостійна наука, що має свій понятійний апарат, свої концепти, своїх теоретиків, яка здатна пропонувати практиці суспільного управління свої рекомендації.

Затверджується, що менеджмент як спільна теорія управління дає для публічного управління ключові концепти аналізу організацій і організаційної поведінки, без чого неможливо дослідити питання публічного управління на мікрорівні [5].

Взагалі, сенс і специфіка публічного управління полягає в тому, що дана категорія дозволяє представити інститути і процеси політико – адміністративної системи як [6]:

1. Управлінські інструменти, що володіють адміністративним потенціалом регулятивного впливу
2. Владні утворення, що мають безпосереднє відношення до існуючого політичного режиму
3. Підсумок компромісів і сутичок коаліцій, зацікавлених в державних рішеннях груп

В сучасних умовах критика організаційного детермінізму в публічному управлінні особливо яскраво представлена в позиції неінституціоналізму. Вивчення публічного управління тісно пересікається з дослідженнями по політичному аналізу, політичному прогнозуванню, політичній філософії, конфліктології, теорії політики і т.д.

Важливо підмітити, що публічне управління – це владний, політичний вплив, який має правову обумовленість, а в реалізації – силу державного апарату, що володіє засобами примусу.

Відмітивши, що зближує публічне управління з іншими політологічними субдисциплінами, потрібно також виділити відмінності [7]. Як правило, вказують на три специфічні ознаки:

- Проблематика даного наукового напрямку охоплює найбільш актуальні питання політико – адміністративної практики.
- Пряме включення в процес розробки державних рішень означає нормативну заданість досліджень, коли прямо визнається базова роль цінностей, що розділяються дослідником.
- Наукові дослідження найбільш тісно пов'язані з експертизою і тому займаються питаннями, що потрібно робити, а не тим, що повинно бути.

Сучасний підхід до публічного управління пред'являє до професійної підготовки цивільних службовців вимоги, що пов'язані з розвитком їх аналітичних здібностей. Теорія публічного управління може допомогти в цьому, формуючи навички прогнозування наслідків управлінських рішень, а також ефективної участі в процесі прийняття рішень. Тим самим публічне управління об'єднує політичну науку і практичний менеджмент, дозволяючи забезпечити захист від некомпетентності.

Також варто відмітити, що мережева модель публічного управління намагається надати відповідь на виклики глобалізації і децентралізації.[8] За допомогою багатьох інститутів обміну ресурсами, інформацією, узгодження політики і рішень вона показує нові форми комунікації громадян з політичним керівництвом держави і державними службовцями, а, отже – нові форми контролю, підзвітності та механізми узгодження інтересів.

Таким чином, сучасність змінює основні цільові, функціональні, структурні принципи побудови державного управління, здійснюючи парадигмальне зрушення в розумінні його місця і місії в відношеннях держава – ринок – громадянське суспільство. Національна модель державного управління – це визначення орієнтирів для стратегії реформ.

### Список використаних джерел:

1. Купряшин Г.Л. Основи державного і муніципального управління: підручник і практикум для академічного бакалавріата. – М.: Юрайт, 2015. – 500 с.
2. Липовська Н.А., доктор наук з державного управління «Публічне управління»: презентація <https://ppt-online.org/26777>
3. Гаман-Голутвіна О.В. Меняющаяся роль государства в контексте реформ государственного управления: отечественный и зарубежный опыт // Полис: Политические исследования. – М., 2007. – № 4. – С. 46–58.
4. О.Ю.Оболенський. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти, 2017. – 125 с.
5. Пушкарьова Г.В. Політичний менеджмент. – М.: Юрайт, 2014. – 365 с
6. О.І.Воронов. Прийняття управлінських рішень в умовах цивілізаційного розвитку, 2019. – 14 – 23 с.
7. І.В.Вернудіна. Особливості публічного управління в Україні: цивілізаційний поступ та сучасні виклики, 2018. – 29 – 47 с.
8. М.Г.Лашкіна. Публічний комунікативний простір у глобальному світі: ціннісно-предикативний погляд, 2017. – 158 с.

*А.М. Сагидоллаев, студент  
Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, Казахстан*

### РАЗВИТИЕ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ В КАЗАХСТАНЕ

Сегодня мы живем в быстро меняющемся мире, где мы привыкли что тренды меняются в связи с новыми реалиями. Пандемия — это не просто временное испытание, а возможность для всех нас пересмотреть бизнес-модель (из оффлайна мы ушли в онлайн, с офисной работы мы перешли на работу из дома) и нашу устоявшуюся культуру потребления. В наше время люди предпочитают делать все онлайн, так как безопаснее и удобнее выбирать товар со своего мобильного телефона, а не походами по магазинам. Это поведение сильно повлияло на рост электронной коммерции во всем мире и в Казахстане, в частности.

Локдаун и социальное дистанцирование дали невероятный импульс для роста электронной коммерции. Это больше не является второстепенным и необязательным каналом продаж, он стал ключевым каналом для успеха и развития бизнеса. И те страны, где уровень цифровизации высокий будет превосходить другие.

Размер рынка рассчитывается на основе данных, предоставленных крупными игроками электронной коммерции и ДКА (Ассоциация Цифрового Казахстана). Определение электронной коммерции включает бизнес деятельность, связанную только с онлайн-продажами товаров физическим лицам с доставкой или самовывозом из магазинов и пунктов выдачи заказа. Некоторые категории исключаются из расчетов: продажа ж/д и авиабилетов, доставка еды, реклама сайтов, купонные сервисы, коммунальные услуги и прочее платежи, а также прочие потребительские расходы категории, не связанные с продажей товаров частным лицам.

Благодаря крупным игрокам на рынке электронной коммерции, а в частности, в розничной торговле, такие как Mechta.kz, Sulpak, Kaspi.kz, AliExpress Россия, Казпочта и др, объем розничного рынка электронной коммерции за 9 месяцев 2020 года вырос на 93% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года с 198 млрд

тенге до 382 млрд тенге. Также наблюдается рост количества транзакций (онлайн-заказы) и средние расходы в тенге на 18% и 63% соответственно. Причем объем рынка в долларах также увеличился, но несколько меньше, чем в тенге: на 79% по сумме продаж и на 52% в среднем расходе.

Нельзя отрицать, что на рынок розничной электронной коммерции 2020 года повлияли пандемия и карантин. О карантине объявили только ближе к концу 1 кв. 2020, поэтому можно предположить, что изменения в 1 квартале 2020 года по сравнению с 1 кварталом 2019 года будут отражать обычную тенденцию изменения объемов рынка. В 1 квартале 2020 года по сравнению с 1 кварталом 2019 года продажи выросли на 47% в тенге и на 42% в долларах США, но тем не менее количество транзакций уменьшилось на 9%, что означает значительное увеличение средних расходов (62% в тенге) и 57% в долларах).

«AliExpress Россия разрабатывает рынок внутри России и СНГ. Тем не менее, приграничная торговля остается важным бизнес-сегментом. Мы сильно выросли в России с точки зрения местного рынка. В Казахстане, AliExpress России нет, но есть физическое присутствие. Казахстанский рынок довольно интересен, несмотря на свой небольшую численность населения. Казахстан - 3-й рынок для нас. Теперь главный вопрос – это оптимизация маршрутов из Китая в Казахстан, использование мощностей «Казпочты», развития инфраструктуры и логистики. А прорывом в этом направлении была бы возможность использования таможенного склада для рынка Казахстана и другие страны ЕАЭС.» - Алиэкспресс Россия.

В 2021 году электронная коммерция будет развиваться быстрыми темпами благодаря приходу новых игроков и расширению существующих крупных игроков.

#### **Список использованные источников:**

1. [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=35274634](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=35274634)
2. <https://cdb.kz/sistema/biblioteka-bukhgaltera/articles/vse-ob-elektronnoy-torgovle/>
3. <https://prosklad.kz/blog/elektronnaya-torgovlya-v-kazaxstane-polnoe-rukovodstvo>
4. <https://kapital.kz/economic/97376/rynok-e-commerce-prevysit-3-trln-tenge-k-2024-godu.html>

## СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН. МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*І.А. Гнатенко, д.е.н., доцент  
Київський національний університет технологій та дизайну*

### УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ДО ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ

Відкритий тип інноваційного кластеру характеризується розгалуженим рівнем взаємодій з державою та інституціональним середовищем.

Політика кластеризації за цим типом кластеру, досить часто заснована на стратегії держави щодо формування кластерів у заздалегідь обраних галузях або секторах економіки. Політика щодо залучення підприємств до інноваційного кластеру заснована на помірному державному втручанні та зосереджується на залученні до кластеру високотехнологічних підприємств або установ, які прагнуть використовувати у найліпший спосіб сторонні ресурси за досить низьку ціну, як правило, це великі багатонаціональні підприємства або їх дочірні філії. Цей тип кластеризації також передбачає включення переважно великих та майже повністю зовнішньо-орієнтованих підприємств, які мають щільний обмін з материнськими підприємствами та іншими дочірніми філіями, розташованими в інших регіонах України. Підприємства, що діють у кластерах активно взаємодіють з інституціональним середовищем та представниками органів влади [1-5]. Отже, джерело інформації, знань, досвіду або технологічних стратегій, що використовуються для нововведень, переважно будуть залучатися всередину кластеру шляхом активного обміну комунікаціями, персоналом, що сприяє рекомбінації знань, набутих у не лише у межах певного кластеру, але й загалом в регіоні його розташування.

Інституціонально-матрична кластеризація з розгалуженим рівнем взаємодій з державою та інституціональним середовищем створює широку платформу для дифузії інновацій, створення нововведень за необмежених обмінних потоках з іншими розміщеними підприємствами у кластері, тож запозичення інновацій іншими учасниками кластеру є високим. Отже, у цьому випадку саме учасники кластеру з урахуванням пропозиції держави активізують інноваційні процеси у стратегічно обраних галузях, а прибутки від комерціалізації інновацій справедливо розподіляються між учасниками кластеру та державою на паритетних основах.

Таким чином, інноваційні кластери за даним типом кластеризації можуть генерувати інновації у такий спосіб: власними силами; із залученням інших дочірніх філій; внаслідок співпраці з державою. Діючі у кластерах підприємства отримуватимуть найбільшу перевагу від впровадження інновацій, затребуваних державою.

#### Список використаних джерел:

1. Гнатенко І. А. Визначення інновацій як інструментарію національного підприємництва. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І. І.*



Мечникова. Серія «Економіка». 2018. Т. 23. Вип. 5 (70). С. 38-42.

2. Гнатенко І. Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. *Вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32. С. 69–72.

3. Гнатенко І.А. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. *Науковий журнал «Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії»*. 2018. № 6 (18). С. 70-74.

4. Гнатенко І.А. Методологічні аспекти розвитку інноваційного підприємництва: теорія та практика: монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2019. 253 с.

5. Zos-Kior M. The impact of migration processes on the management of socio-economic development and self-organization of the individual. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2020. Випуск 1. С. 4-9.

*Д.В. Дячков, д.е.н., доцент,  
Ю.В. Ананьєва, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ**

Особливості функціонування підприємств агропродовольчої сфери в сучасних трансформаційних умовах економіки проявляються в різних формах власності та розвитку ринкових відносин, що супроводжуються посиленням конкуренції, складними умовами господарської діяльності, зменшенням передбачуваності результатів, збільшенням тяжкості економічних наслідків, спричинених управлінськими помилками. Недостатні управлінські знання лише на рівні управління конкретним підприємством, слабе розуміння сутності ринку та конкуренції можуть призвести до втрати значної частини прибутку, або навіть до повної ліквідації підприємства. Один із напрямків, який сприяє успішному функціонуванню підприємств агропродовольчої сфери в ринкових умовах є використання інструментів стратегічного управління, яке передбачає врахування особливостей сільськогосподарського виробництва [1-4]:

1. На результати господарської діяльності сільськогосподарських підприємств впливають природно-кліматичні умови. Під впливом дощів, посух, морозів та інших природних явищ можуть значно зменшитися обсяг врожаю, знизитися продуктивність праці та багато інших результативних показників;

2. Сільське господарство характеризується сезонністю виробництва, наслідком чого є неритмічне використання трудових ресурсів, техніки, нерівномірна реалізація продукції, і відповідно, надходження виручки;

3. Сільське господарство має тривалий процес виробництва, що не збігається з робочим періодом. Значення багатьох показників можна визначити лише наприкінці року;

4. Рівень розвитку сільськогосподарського виробництва залежить тільки від економічних, а й біологічних, хімічних та фізичних законів, що ускладнює можливість виміряти вплив чинників на результати господарської діяльності;

5. Головний засіб виробництва у сільському господарстві – це земля, природні особливості якої нерозривно пов'язані з кліматичними умовами. І, якщо в інших

галузях народного господарства можна точно врахувати економічну ефективність та виробничу потужність всіх фондів, облік продуктивності землі не може бути точним, а природний та економічний її характер змінюється під впливом різних чинників;

6. Відмінністю сільського господарства від інших галузей виробництва є те, що продукція частково використовується на власні цілі як засіб виробництва: насіння, фураж, тварини. У зв'язку з цим товарна продукція менша за валову в натуральному вимірі та в порівнянних цінах;

7. Враховуючи специфіку сільського господарства, щоб оцінити діяльність сільськогосподарських підприємств, застосовують різні специфічні показники (урожайність, продуктивність худоби тощо). Загальні показники, які застосовуються у всіх галузях народного господарства не повною мірою відображають специфіку сільськогосподарського виробництва.

Для цього необхідні принципово нові підходи до управління підприємством агропродовольчої сфери, розробка певної стратегії, яка передбачає: розосередження ризику, адаптацію до існуючих умов, цільові відрахування з прибутку тощо (рис. 1).

Розвиток підприємництва в аграрній сфері залежить від економічної та політичної ситуації в країні, правового, соціально-культурного, технологічного, географічного, організаційно-технічного середовищ [15]. Залежно від економічної ситуації покупці можуть витратити на придбання сільгосппродукції більше чи менше коштів. Внаслідок інфляції скорочується купівельна спроможність споживачів і, відповідно, споживчий попит. До зміни розподілу доходів і, отже, зміну споживчого попиту можуть навести й нові податки. Економічна ситуація піддається впливу політичної ситуації, оскільки зі зростанням політичної нестабільності зростає і ризик довгострокового інвестування. До того ж, діяльність сільськогосподарських підприємств здійснюється у межах існуючого правового середовища.

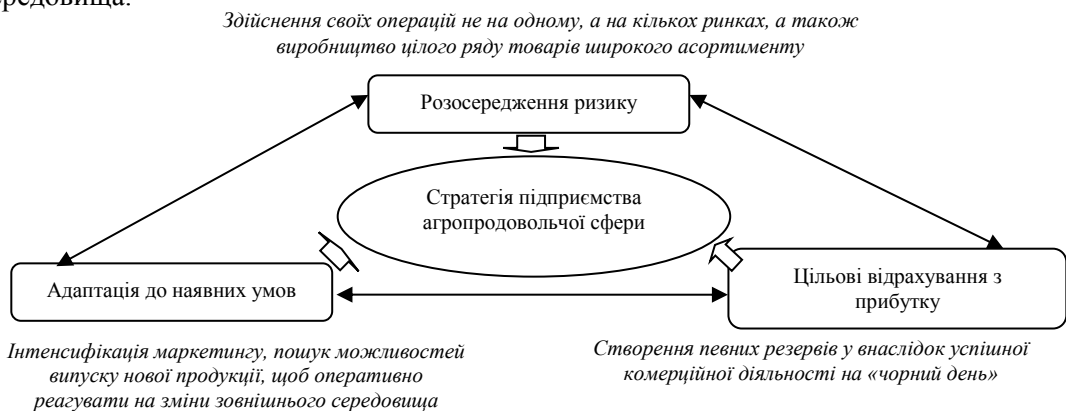


Рис. 1. Особливості формування стратегії підприємства агропродовольчої сфери [сформовано на основі 1; 4]

Соціально-культурним середовищем визначаються товари, які мають попит населення і відповідають певним смакам та вподобанням з боку споживачів. У технологічному середовищі відображається рівень науково-технічного розвитку. В результаті впровадження нових технологій конкурентоспроможність може підвищуватися або знижуватися. Географічне середовище характеризується природними умовами, у яких існує сільгосппідприємство. Рівень врожайності був із

зміною рівня цін. І останнє, інституційне організаційно-технічне середовище, для якого характерна наявність та різноманітність інститутів, за допомогою яких встановлюються ділові взаємовідносини або ведуться комерційні операції (банки, ЗВО, страхові компанії тощо).

#### **Список використаних джерел:**

1. Асриянц К. Г. Особенности формирования стратегического управления на предприятиях АПК. *Региональные проблемы преобразования экономики*. 2016. №10 (72). С. 55-61.

2. Дячков Д.В., Ананьєва Ю. В. Концептуальні аспекти стратегічного управління суб'єктами господарювання агропродовольчої сфери. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 60. URL : <http://www.market-infr.od.ua/uk/60-2021>

3. Костяев, А. И. Внешние условия и внутренние факторы сельскохозяйственного производства. *Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий*. 2003. № 3. С. 8-10.

4. Маркіна І. А., Дячков Д. В., Христенко Л. М., Волошина В. В. Управління техніко-технологічним оновленням ресурсного потенціалу аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. №2(84). С. 55-60.

*А.О. Касич, д.е.н., професор,*

*І.В. Король, здобувач вищої освіти*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ**

Концепція «управління ланцюгами поставок» supply chain management (SCM) сформувалась в 1980-х роках ХХ століття та продовжує розвиватись і в сучасних умовах. Базисна ідея концепції базується на врахуванні матеріальних потоків від виробників вихідної сировини до кінцевого споживача в рамках інтегрованої стратегії задля ефективного ведення бізнесом. Пошук можливостей зниження собівартості реалізації та підвищення результативності діяльності підприємства зумовив спрямування зусиль теоретиків та практиків на етап матеріально-технічного забезпечення виробництва. Все складніше підприємствам досягати конкурентних переваг використовуючи переваги лише внутрішнього розвитку. Тобто головне завдання формування ефективності системи управління ланцюгом поставок полягає в тому щоб використати зовнішні чинники для оптимізації внутрішніх бізнес-процесів одночасно покращуючи задоволення споживачів кінцевої продукції та підвищити ефективність бізнесу.

Питання конструювання ланцюгів поставок та визначення їх впливу на фінансові результати розкрито в працях як українських [1, 2, 4] та зарубіжних вчених [5-7].

Система SCM включає планування та управління всіма видами діяльності, пов'язаними з постачанням, закупівлею, конверсією та управлінням логістикою [3]. Таке розуміння концепції базується на процесному підході. Комплексний підхід до розуміння ланцюга поставок, представлений в роботі [5], визначає маркетинговий, логістичний та інформаційно-комунікаційний вимір як складові.

Масове виробництво має свої прояви, в тому числі, на ринках сировини, матеріалів та комплектуючих. З одного боку, виробник кінцевої продукції має

можливість обирати з великої кількості постачальників, та враховуючи їх конкуренцію, формувати ефективні канали постачання для себе. З іншого боку, окремі види сировинних, а особливо, енергетичних ресурсів зазнають суттєвих коливань ціни, а тому питання ефективності ланцюгів постачання залишається актуальним.

Ще одним важливим підходом до розуміння предмету управління є застосування циклічного підходу, що дозволяє процеси в межах ланцюга поставок розбити на чотири цикли: цикл замовлень клієнта, цикл поповнення, виробничий цикл та цикл закупівель. Застосування циклічного підходу при формуванні оперативних рішень дозволяє визначити роль кожного члена ланцюга постачання та визначити інфраструктуру, необхідну для підтримки цих процесів.

Враховуючи той факт, що питання управління ланцюга поставок впливають на результативність діяльності компанії та розглядається у взаємозв'язку з дією зовнішніх чинників логічно застосовувати в процесі управління й стратегічний підхід [7]. Базуючись на змістовних характеристиках стратегічних управлінських рішень їх особливості щодо ланцюга поставок має важливе значення в процесі формування структури ланцюга поставок, формування відносин з учасниками ланцюга поставок, розробка правил синхронізації між потоками попиту та пропозиції.

Нова парадигма управління ланцюгами поставок формується в умовах цифрової економіки [4]. Впровадження цифрових технологій у практичну діяльність виробничих, торгових та логістичних компаній вимагає визначення потенціалу, переваг та ризиків практичного застосування інноваційних технологій безпосередньо в системі управління ланцюгами поставок.

Таким чином, система управління ланцюгами поставок є важливою складовою забезпечення ефективності діяльності компаній. Базисним підходами, які використовуються в сучасних компаніях, є процесний, комплексний, стратегічний. Однак найбільший вплив на ці процеси в сучасних умовах мають процеси цифровізації, які потребують дослідження з точки зору формування організаційно-інформаційного забезпечення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дубовик С.Г., Сигида Н.О., Спесивий Ю.Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їхні сутність і структура. 2018. №18. С.402-410.
2. Чухрай Н.І., Довба М.О. Стратегії конкуренції ланцюгів поставок. Вісник Національного університету «Львівська політехніка» : Логістика. 2009. № 649. С. 313–320.
3. CSCMP Supply Chain Management [https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx](https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx)
4. Krykavskyy Y., Pokhylchenko O., Hayvanovych N. Digitalization of supply chains: new paradigm. Proceedings of the 10th International Conference on Applied Economics Contemporary Issues in Economy: Entrepreneurship and Management Olsztyn: Institute of Economic Research 2019.
5. Lee, R. The Effect of Supply Chain Management Strategy on Operational and Financial Performance. *Sustainability*, 2021, 13, 5138. <https://doi.org/10.3390/su13095138>
6. Sunil Chopra, Peter Meindl Supply chain management : strategy, planning, and operation. 5th ed. p.
7. Witkowski J., Rodawski B. The essence and scope of supply chain strategy. *Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*. 2012. pp.11-32.

*П.І. Коренюк, д.е.н., професор,  
М.А. Погосов, здобувач вищої освіти  
Дніпровський державний технічний університет*

## **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЗАКЛАДОМ ПЕРВИННОГО РІВНЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Сучасне управління медичними закладами покликано забезпечити такі умови, за яких заклад охорони здоров'я та його співробітники були б корисні один одному і задоволені цією взаємодією. Заклади первинного рівня медичної допомоги мають мету в сфері соціальної відповідальності, що виявляється в поліпшенні громадського здоров'я та забезпеченні медичного обслуговування населення. Заклади первинного рівня медичної допомоги мають спеціально розроблену структуру, що є необхідною умовою виконання завдань з медичного обслуговування населення. Як правило, це традиційна структура з чітко окресленими інструкціями, функціональними обов'язками, положеннями про діяльність кожного структурного підрозділу.

Окремі складові менеджменту охорони здоров'я були досліджені в працях таких видатних вчених як О. В. Басва [3], М. М. Білинська [2], Ю. В. Вороненко [9], М. А. Знаменська [1], А. Калюжний [5], О. С. Коваленко [3], С. М. Кривенко [4], О. Ю. Майоров [6], В. Ф. Москаленко [9], В. І. Польовчик [7], В. М. Пономаренко [6], Л. М. Романюк [7], Я. Ф. Радиш [8], Г. О. Слабкий [1], І. П. Семенів, І. М. Солоненко, О. В. Ціхонь [10], С. Шортел [5] та ін.

В сучасних умовах основною рисою менеджера закладів первинного рівня медичної допомоги є здатність контролювати та використовувати інформацію. Таке визначення підкреслює величезне значення інформації в управлінні сучасним бізнесом. Інформація в медичному бізнесі класифікується за двома ознаками. Перша ознака – призначення інформації. В сучасних умовах медичні працівники докладають максимум зусиль для забезпечення надання медичної допомоги мешканцям міста на достатньо високому професійному рівні в межах виділеного фінансування.

Комунальний заклад охорони здоров'я Кам'янської міської ради "Міська лікарня № 9" надає послуги: медична практика; здійснення лікувально-профілактичної діяльності; забезпечення консультативно-поліклінічної, стаціонарно-лікувальної, медичної допомоги; підвищення якості та оперативності медичної допомоги; підвищення кваліфікації лікарів і середнього медичного персоналу сільських та міських дитячих лікувально-профілактичних закладів; контроль за рівнем статистичного обліку та звітності в дитячих лікувально-профілактичних закладах області, а також безпосередня участь у прийомі державних статистичних звітів з міст та районів; впровадження наукових досліджень в практичну діяльність стаціонару лікарні та консультативної поліклініки лікарні; широке використання у комплексній терапії лікувального харчування, лікувальної фізкультури, фізіотерапевтичних методів лікування, а також раціональне використання в обслуговуванні хворих дітей лікувально-охоронного режиму.

В той же час в КЗ «Кам'янська міська лікарня №9» має місце найнижчий показник укомплектованості по містах області. В той же час необхідно звернути увагу, що місто має найвищий показник по містах області щодо наявних штатних посад на 10 тис. населення – 45,04 при обласному 41,65. У 2020 році кількість осіб пенсійного віку серед працюючих лікарів становила 224 (32,2%), серед середнього

медичного персоналу – 245 (14,39%). Рівень атестованих лікарів 95,4%. Мають вищу кваліфікаційну категорію – 247 лікарів (36,1%), першу – 203 (29,7%), другу – 72 (10,5%). Лікарі - спеціалісти – (161 лікар), які не мають категорії [4]. Рівень атестації серед середніх медичних працівників – 94,9%. Мають вищу категорію – 863 медичних сестер (50,7%), першу категорію – 271 (15,9%), другу – 173 (10,1%), спеціалісти до 5 років 326 (19,1%), 69 медичних сестер не мають категорії.

Здоров'я населення відображає соціально-економічне, екологічне, демографічне та санітарно-гігієнічне благополуччя і є одним із соціальних індикаторів суспільного прогресу, важливим чинником, який впливає на якість та ефективність трудових ресурсів. До переліку показників, які різносторонньо характеризують стан здоров'я населення і підлягають динамічному спостереженню та аналізу, відносяться захворюваність та поширеність хвороб. Так, за 2020 рік у відділі охорони здоров'я департаменту розглянуто 959 письмових звернень, що становить 39,0 на 10 тис. населення (825 письмових звернень - 33,3 на 10 тис. населення у 2019), на особистому прийомі прийнято 325 осіб (338 – у 2019). За характером всі звернення розподілилися таким чином: про надання допомоги в лікуванні – 51,4%, придбання медикаментів – 18,2%, з питань обстеження, надання консультативної допомоги – 20,1%, санаторно-курортне лікування – 0,9 %, зубне протезування – 1,1 %, направлення на МСЕК – 6,7% та інші – 1,6%.

Найбільше число звернень, як і у попередні періоди, було з питань надання допомоги у лікуванні та обстеженні, надання консультативної допомоги, становить 71,5 % (у 2019 – 71,8 %). Збільшилось число звернень щодо придбання медикаментів, воно становить 18,2% від загального числа звернень (2019 рік – 17,7%), з питань зубного протезування – 1,1% (2019 рік – 0,9%).

Якість в охороні здоров'я є багатовимірне поняття, яке має різні підходи до його визначення. За визначенням ВООЗ, якість медичних послуг є мірою того, як послуги охорони здоров'я, що надаються окремим особам та громадам, поліпшують бажані результати у здоров'ї людей. Щоб цього досягти, охорона здоров'я повинна бути безпечною, результативною, своєчасною та економічно ефективною. Крім того, вона має бути людиноцентричною і забезпечувати рівність надання медичної допомоги, яка не відрізняється за якістю відповідно до статі, раси, національності, місця проживання або соціально-економічного статусу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Знаменська М. А. Інформатизація закладів охорони здоров'я як основа ефективних комунікацій в системі охорони здоров'я / М. А. Знаменська, Г. О. Слабкий // *Медична інформатика та інженерія*. 2016. № 2. С.85-88
2. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генеза і перспективи розвитку : кол. моногр. / [кол. авт. ; за заг. ред. проф.М. М. Білинської, проф. Я. Ф. Радиша]. – К. : НАДУ, 2017. – 424 с.
3. Коваленко О. С. Застосування інформаційних технологій в охороні здоров'я / О. С. Коваленко // *Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я : [колективна монографія]; за ред. О. В. Басвої, І. М. Солоненко. - К. : МАУП, 2018. - С. 135-157.*
4. Кривенко С. М. Сучасна структура функціонально-організаційної моделі інформатизації охорони здоров'я на регіональному рівні / С. М. Кривенко // *Україна. Здоров'я нації*. 2015. № 2 (30). С. 75-82.
5. Менеджмент в охороні здоров'я: Структура та поведінка організацій охорони здоров'я / За ред. С. Шортела, А. Каложного. — К.: Основи, 2019. — 560 с.

6. Пономаренко В. М. Концепція державної політики інформатизації охорони здоров'я в Україні / В. М. Пономаренко, О. Ю. Майоров // *Український радіологічний журнал*. 1996. № 4(2). С. 115–118.

7. Романюк Л. М. Медико-статистична інформація в управлінні міською лікарнею / Л. М. Романюк, В. І. Польовчик // *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2013. № 3. С. 56–58.

8. Радиш Я. Ф. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генезис, проблеми та шляхи реформування. / Я. Ф. Радиш — К.: Видавництво УАДУ, 2011. — 360 с.

9. Соціальна медицина та організація охорони здоров'я / За заг. ред. Ю. В. Вороненка, В. Ф. Москаленка. — Т.: Укрмедкнига, 2000. - 208с.

10. Ціхонь О. В. Досвід роботи та розробка багатофункціональної мережевої інформаційної системи Івано-Франківської обласної клінічної лікарні / О. В. Ціхонь, І. П. Семенів // *Інформаційні технології в охороні здоров'я та практичній медицині*. К. 2014. С. 87–89.

*Р.В. Левкіна, д.е.н., професор,*

*Я.М. Котко, к.е.н.,*

*А.В. Левкін, к.т.н., доцент*

*Державний біотехнологічний університет*

## **ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Для вітчизняних аграрних підприємств характерним є управління, що зорієнтовано на інтенсифікацію розвитку і запровадження інноваційних технологій. Вітчизняні і зарубіжні вчені вважають системний підхід до вирішення проблем у агропромисловій сфері найбільш оптимальним, що, на наш погляд, є беззаперечним [1]. Такий підхід вимагає запровадження системи управління, що при обов'язковій мотивації до ефективного підприємництва, враховує незворотність економічних і соціальних процесів на мікро- і макrorівнях [2]. Незворотність процесів відбувається на рівні свідомості і психологічного стану кожної окремої особистості, яка зайнята у сфері виробничо-грошових відносин, в умовах невизначеності і ризику. При розгляді питань побудови системи управління, що відчуває на собі вплив низки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, слід враховувати також обов'язкове збалансування виробничої, управлінської та дослідної та комерційної компоненти.

Серед вчених, що системно досліджували теоретико-методичні підходи до оцінки результативності та ефективності соціально-економічної діяльності, слід відзначити таких: В. Василенко, С. Гуткевич, А. Загородній, О. Кузьмін, П. Саблук, М. Тимощук, Й. Шумпетер та ін. [3]. Вони зробили суттєвий внесок у теоретичний базис управління соціально-економічним розвитком. Проте недостатньо приділена увага саме практичному спрямуванню питань соціально-економічного розвитку відповідно окремих галузей економіки, а саме аграрної сфери виробництва. Отже актуальним є дослідження питань щодо стимулювання запровадження дієвих інструментів підвищення ефективності управління соціально-економічним розвитком підприємств галузі.

Соціально-економічний розвиток такої складної системи, якою є суб'єкт аграрного підприємництва, визначається трансформацією кількісних і якісних

індикаторів, що є еластичними до впливу соціальних і економічних інструментів. До числа соціальних інструментів можна віднести корпоративні стандарти поведінки працівників; рівень розвитку бренду підприємства; регламентування режиму роботи, ефективна система мотивації до високоякісної і продуктивної праці; психологічний мікроклімат; система соціальної відповідальності; зворотній зв'язок в управлінській системі та ін. Серед економічних інструментів найбільш дієвими є: організаційно-економічне і виробниче планування, участь у загально державних і місцевих цільових програмах, розмір тарифів, ціновий максимум, прибутковість підприємства, величина оплати праці і застосування надбавок, фонд виплати по дивідендах, перехід на індивідуальний комерційний розрахунок, економічні пільги і санкції та ін. [4-6].

Ми вважаємо, що ефективний мотиваційний механізм як складова організаційно-економічного механізму ефективного функціонування із орієнтацією на соціальні компоненти є одним з найбільш дієвих інструментів. Результатом його реалізації у сільській місцевості, як показує практика, є достатньо розвиненою інфраструктура та високий рівень зайнятості населення [7]. Прикладом є аграрні підприємства – суб'єкти підприємництва: СТОВ «Славутич» та СТОВ «Ватал» Краснокутського району Харківської області.

Отже, функціонування аграрних підприємств умовах жорсткої конкуренції та постійна орієнтація на зростання їх ефективності вимагає широкого запровадження інструментів соціально-економічного розвитку, одним з яких є мотиваційний механізм до високопродуктивної інноваційної діяльності працівників. Соціальна орієнтація такого механізму сприяє вирішенню соціальних проблем не лише у межах підприємства, а й на рівні населеного пункту. А динамічність процесів розвитку підприємства, структурні, кількісні та функціональні зміни дозволяють ефективно використовувати їх потенціал.

#### **Список використаних джерел:**

1. Левкіна Р.В., Левкін А.В. Системный подход к решению проблем в АПК. *Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи*: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції: (м. Харків, 07- 08 квітня 2016 р.). Харків: ХНТУСГ, 2016. С.123-126.
2. Левкіна Р.В., Котко Я.М. Соціальна орієнтація мотиваційного механізму суб'єктів аграрного бізнесу. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*, Харків, 2018. Вип. 191. С. 51-59.
3. Василенко В.А. Диагностика устойчивого развития предприятий : монография. Київ: Центр учебной литературы, 2005. 142 с.
4. Гришова І., Щербата М., Гришов В. Соціальна відповідальність бізнесу як чинник соціально-економічного розвитку підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2015. 3 (3). С. 17-27.
5. Фещур Р.В., Шишковський С.В., Якимів А.І. Інструменти управління проактивним розвитком підприємств. *Бизнес-Информ*, 2018. № 2. С. 283–290.
6. Дідик А.М., Сиротинська Н.М. Сутнісні ознаки та цілі використання соціально-економічних важелів у системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*, Львів, 2016. Вип. 14. С. 82-88.
7. Левкіна Р.В. Формування організаційно-економічного механізму стабільного розвитку аграрних підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*, 2013. № 5 (3). С. 16-18.



## МЕТОДОЛОГІЯ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В БІЗНЕСІ

У сучасних динамічних та висококонкурентних умовах господарювання бізнес повинен знаходитись в активному пошуку найкращого способу задоволення потреб своїх клієнтів. Сьогодні, щоб отримати конкурентну перевагу на ринку, суб'єкти господарювання повинні бути орієнтованими на максимальний сервіс і найбільш інноваційні. Саме розвиток інноваційної складової бізнесу для підвищення існуючого потенціалу є основою лідерства на ринку. Інновація – це найкращий спосіб задоволення попиту клієнтів, який створює додаткову цінність клієнту і формує ланцюжок вартості для компанії. Таким чином, однією з найважливіших потреб сучасності є вміння здійснювати управління, яке орієнтовано на інноваційні перетворення.

Термін «дизайн» (design) у цьому контексті слід розуміти як «створювання», «конструювання», а дизайн-мислення (design thinking) розглядається як методика, що орієнтована на кінцевий продукт пізнання, на командну співпрацю щодо визначення інноваційних рішень для досягнення стратегічної та/або тактичної мети дослідження [1, с. 250].

Дизайн-мислення є підходом, що підтримує багато бізнес-задач, які вирішується як дизайнерами, так і фахівцями інших сфер [2, с. 20]. Для того, щоб інновація була успішною, використовується методологія дизайнерського мислення, яка підвищує передбачуваність успіху, швидкість ринкового проникнення та зменшення інвестиційних ризиків в інновації.

Метод дизайн-мислення – це один з численних інструментів, які використовують для вирішення складних завдань, у тому числі створення будь-якого продукту, орієнтованого на інтереси користувача. Саме тому словосполучення «дизайн-мислення» часто замінюють формулюванням «дизайн, орієнтований на людину» або ж «human-centered design». Метою методу дизайн-мислення є, перш за все, розуміння користувачів, їхніх потреб, сценаріїв поведінки та проблем, які має вирішити продукт [3, с. 69].

Дизайн-мислення – це лінійне спостереження традиційних планувальних підходів, які використовують чутливість і методи дизайнера для задоволення потреб людей, щоб, що технологічно реалізовані і які протягом усього життя бізнес-стратегія може перетворити.

У класичній методології «дизайн – мислення» найбільш поширеною є Стенфордська модель, яка складається з п'яти послідовних етапів: емпатія, визначення проблеми, генерація ідей, прототипування та тестування [4].

Професор Л.О. Лігоненко зазначає, що використання методології «дизайн – мислення» – це пошук ідей щодо шляхів та засобів забезпечення розвитку підприємства як засіб подолання існуючих проблем та знаходження відповідності між внутрішніми можливостями, зовнішніми очікуваннями та потребами [5, с. 329].

Таким чином, застосування методології дизайн-мислення забезпечить бізнесу симбіоз інтересів клієнтів та підвищить конкурентоспроможність підприємства.

### Список використаних джерел:

1. R.J. Hernandez, R. Cooper, B. Tether B, E. Murphy Design, the Language of Innovation: a review of the design studies literature . *The journal of design, economics,*

*and innovation*. 2018. vol. 4. issue 3. P. 249–274.

2. Seidel, V.P., Fixson, S.K. Adopting design thinking in novice multidisciplinary teams: the application and limits of design methods and reflexive practices. *J. Prod. Innov. Manage* 30 (1). 2013. 19–33.

3. Романченко Н., Струк А. Дизайн-мислення у практиці маркетингу. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути*. 2020. С. 68–75.

4. Вахрамєєв В. Що таке дизайн-мислення: Стенфордська модель та модель 4w. *Intellias*. 2020. URL: <https://www.intellias.ua/blog/design-thinking-models> (дата звернення: 12.11.2021).

5. Лігоненко Л. О. Дизайн в управлінні бізнесом: нові предметні сфери використання терміна. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції*. – К.: КНЕУ, 2020. С. 327–330.

*О.М. Таран-Лала, д.е.н., доцент,  
А.О. Ковальчук, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **АКТУАЛЬНІСТЬ РИЗИКІВ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Жорстка конкуренція на ринку, соціально-економічна, політична нестабільність, пандемія – це все чинники, які впливають на підприємницьку діяльність не тільки в Україні, а і у всьому світі. Ті люди, які почали вести підприємницьку діяльність, стикаються з багатьма проблемами, які призводять до банкрутства та закриття закладу. Це пов'язано з ризиками, їх недостатньому аналізі.

Аналіз наукових робіт провідних вчених [1-4 та ін.], які присвятили свої роботи виявленню сутності й природи ризикозахищеності різних економічних суб'єктів, а також проблемам управління ризиками на підприємстві, недостатньо уваги приділили ризик-менеджменту, що має прямий вплив на підприємницьку діяльність. Отже, можна говорити про недостатню вивченість актуальності ризиків у підприємницькій діяльності.

Метою дослідження є обґрунтування та розкриття поняття ризику та визначення його важливості у підприємницькій діяльності.

Існують різні тлумачення сутності ризику. Це зумовлено тим, що ризик притаманний усім ринковим суб'єктам, супроводжує всі етапи їх діяльності, має безліч причин виникнення і форм прояву. Ризик пов'язаний з можливістю настання певної несприятливої події, яка зумовлює ймовірність (загрозу) втрати підприємцем (інвестором) своїх ресурсів чи доходів або появи додаткових витрат.

В сучасній фаховій літературі під ризиком у підприємницькій діяльності розуміють ймовірність настання події, що може викликати втрати чи зменшення прибутку за рахунок недоотримання доходів або появи додаткових витрат [1].

З вищесказаного можна зрозуміти, що розвиток ризикових ситуацій може привести як до настання несприятливих збиткових наслідків, так і до позитивних результатів. Кожен підприємець повинен чітко визначитись та дати точний аналіз ризикам, які очікують його у майбутньому, будь то ризик як небезпека, або можливість. Враховуючи те, що ризик є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, а відтак, підприємцю необхідно не уникати ризику, а вірно оцінювати його рівень та вміти управляти ним [3].

У класифікації ризиків найважливішим є розподіл джерел ризику. Методи аналізу ризиків включають кількісний і якісний. Результати, отримані різними методами, будуть відрізнятися, але аналіз відмінностей між ними дозволить виявити фактори, які одні методи враховують, а інші ні, що впливає на точність оцінки та достовірність результатів. У процесі ведення бізнесу, ризиків не уникнути, але негативні наслідки можна мінімізувати. Тому необхідно ретельно обирати метод оцінки. Вчені рекомендують використовувати методи експертної оцінки; стандартне відхилення; коефіцієнт варіації тощо.

На нашу думку, підприємницький ризик за сучасних умов – це втрата або отримання коштів. Вони залежать від діяльності людини, природних явищ, механізмів та засобів управління. Ця концепція може бути використана не тільки для якісної (виявлення, опис, класифікація ризиків) оцінки, а й для кількісної (моделювання, розрахунків та оцінювання) характеристики ризиків, застосування специфічних методів і технологій для їх запобігання, а також порівняння з ризиками, властивими іншим сферам бізнесу. Необхідно керувати ризиками ефективно та розумно. Це залежить від фінансового стану підприємства, життєвого циклу, ефективності та конкурентоспроможності, перспектив розвитку та стратегії.

Отже, кожен підприємець повинен не тільки вміти аналізувати ризики, а і правильно використовувати свої властивості, адже ризик це як риса характеру або властивість людини, це з народження притаманно людині або ні. Підприємець повинен розуміти, що ризик у його бізнесі буде присутній завжди, і якщо його команда та його навички достатні для подолання цих проблем, скрутні ситуації не будуть проблемою.

#### **Список використаних джерел:**

1. Аранчій В.І., Ігнатенко М.М. Сутність ризиків підприємницької діяльності та їх оцінка з метою нівелювання й уникнення в управлінні ефективністю й конкурентоспроможністю розвитку. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 39. С. 52-58.

2. Карнаушенко А.С. Методи мінімізації ризиків підприємницької діяльності. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/11461/1/37.pdf>. (дата звернення 01.11.2021).

3. Костик Є.П. Поняття і сутність ризику у підприємницькій діяльності та шляхи його зниження. The 8th International scientific and practical conference «Actual trends of modern scientific research» (March 14-16, 2021) MDPC Publishing, Munich, Germany. 2021. P. 673-679.

4. Швець Ю.О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17(2). С. 131-135.

*О.Л. Тоцька, д.е.н., доцент*

*Волинський національний університет імені Лесі Українки*

### **АВС-АНАЛІЗ КРАЇН ЄС ЗА ОБСЯГОМ ТОВАРООБОРОТУ З УКРАЇНОЮ В 2020 РОЦІ**

Одним із показників статистики зовнішнього сектору України є зовнішня торгівля з країнами ЄС, зокрема обсяг товарообороту. Він розраховується як сума експорту й імпорту.

Зауважимо, що експорт – митний режим, відповідно до якого товари вивозяться

за межі митної території України для вільного обігу без зобов'язання про їх повернення на цю територію та без встановлення умов їх використання за межами митної території України. *Імпорт* – митний режим, відповідно до якого товари ввозяться на митну територію України для вільного обігу без обмеження строку їх перебування на цій території та можуть використовуватися без будь-яких митних обмежень [1].

Задля визначення основних торговельних партнерів України в ЄС проведемо АВС-аналіз країн-членів цього об'єднання за обсягом товарообороту з Україною в 2020 р. Для початку побудуємо табл. 1, в якій обчислимо частку та накопичену частку кожної держави в загальному обсязі товарообороту з Україною, а також визначимо групу, в яку вони потрапляють за результатами АВС-аналізу.

Таблиця 1

**Результати АВС-аналізу країн ЄС  
за обсягом товарообороту з Україною в 2020 р.**

№ з/п	Країни	Товаро-оборот, млн дол. США	Частка в заг. обсязі товаро-обороту, %	Накопичена частка в заг. обсязі товаро-обороту, %	Група АВС
1	Німеччина	6 453	17,88	17,88	А
2	Польща	6 333	17,54	35,42	А
3	Італія	3 844	10,65	46,06	А
4	Нідерланди	2 344	6,49	52,56	А
5	Франція	1 971	5,46	58,02	А
6	Іспанія	1 963	5,44	63,46	А
7	Угорщина	1 556	4,31	67,77	А
8	Чеська Республіка	1 495	4,14	71,91	А
9	Словаччина	1 481	4,10	76,01	А
10	Румунія	1 333	3,69	79,70	А
11	Литва	1 229	3,40	83,11	В
12	Австрія	1 032	2,86	85,97	В
13	Бельгія	1 031	2,86	88,82	В
14	Болгарія	782	2,17	90,99	В
15	Греція	493	1,37	92,36	В
16	Швеція	484	1,34	93,70	В
17	Латвія	375	1,04	94,73	В
18	Ірландія	303	0,84	95,57	С
19	Словенія	290	0,80	96,38	С
20	Португалія	289	0,80	97,18	С
21	Фінляндія	284	0,79	97,96	С
22	Данія	284	0,79	98,75	С
23	Естонія	265	0,73	99,48	С
24	Хорватія	81	0,22	99,71	С
25	Кіпр	50	0,14	99,84	С
26	Люксембург	34	0,09	99,94	С
27	Мальта	22	0,06	100,00	С
Усього		36 099	100,00		

*Джерело:* розраховано автором на основі [2].

Зауважимо, що АВС-аналіз – це метод класифікації певних об'єктів за їх відносною значимістю, який розбиває початкову множину на три підмножини залежно від їх питомої ваги в загальному значенні певного показника: А – близько 75–80 %; В – близько 10–15 %; С – близько 5–10 %. Він ґрунтується на принципі Парето, згідно з яким 20 % причин призводять до 80 % наслідків [3].

У нашому дослідженні країни ЄС розподілятимемо на такі три групи: А – держави з великим товарооборотом з Україною (близько 80 % у загальному обсязі); В – країни з середнім рівнем експортно-імпортних операцій з Україною (близько

15 %); С – держави з невеликим обсягом товарообороту з Україною (близько 5 %).

Як бачимо, основними торговельними партнерами України є такі 10 держав ЄС – Німеччина, Польща, Італія, Нідерланди, Франція, Іспанія, Угорщина, Чеська Республіка, Словаччина, Румунія. Товарооборот із цими країнами в 2020 р. склав 28 772 млн дол. США (або 79,7 % у загальному обсязі).

Менш інтенсивно відбувався товарооборот з іншими сімома державами ЄС – Литвою, Австрією, Бельгією, Болгарією, Грецією, Швецією, Латвією. Сума експортно-імпортних операцій України з ними становила 5 426 млн дол. США (або 15,0 % у загальному обсязі).

Найменш активно в 2020 р. у плані зовнішньої торгівлі товарами Україна співпрацювала ще з 10 державами ЄС – Ірландією, Словенією, Португалією, Фінляндією, Данією, Естонією, Хорватією, Кіпром, Люксембургом і Мальтою, Товарооборот із цими країнами в 2020 р. склав 1 901 млн дол. США (або 5,3 % у загальному обсязі), що частково пояснюється віддаленістю одних і невеликою площею інших країн.

Отримані дані можуть бути використані для проведення заходів активізації міжнародних економічних відносин України з її зарубіжними партнерами-членами ЄС. А проведене дослідження доцільно доповнити аналізом експорту й імпорту послуг нашої держави з європейськими країнами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Методологічні пояснення. *Державна служба статистики України*: вебсайт. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/zd/zd\\_rik/zd\\_u/zd\\_met.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/zd/zd_rik/zd_u/zd_met.html) (дата звернення: 12.11.2021).

2. Зовнішня торгівля з країнами ЄС. *Національний банк України*: Офіційне Інтернет-представництво. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/data-sector-external#1> (дата звернення: 12.11.2021).

3. Слав'юк Р. А., Тоцька О. Л. Верифікація принципу Парето для доходів від наукової діяльності закладів вищої освіти України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Сер. «Економіка». 2021. № 21 (49). С. 100–108.

*Н.І. Шиян, д.е.н., доцент,*

*О.В. Ковальова, к.е.н., докторант*

*Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

### **ОКРЕМІ АСПЕКТИ АКТУАЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ КОНТРОЛІНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Вважається, що поштовхом до розвитку контролінгу, як галузі економічної науки, стали активні процеси інтернаціоналізації підприємств; зміни технологій у різних сферах діяльності людини; ускладнення систем управління підприємствами та процесів комунікації для прийняття управлінських рішень в них, внаслідок чого виникла необхідність у компетентних кадрах у сфері управління, обліку, аналізу, комунікацій.

Виступаючи елементом системи менеджменту, контролінг розглядається через етапи його становлення у системі менеджменту і крізь призму формування та функціонування механізму обліково-аналітичної родарювання роботи на рівні підприємства [1].

Аналіз праць науковців дозволяє визначити наступні концепції контролінгу, які

отримали свій розвиток у зарубіжній та вітчизняній літературі: концепція контролінгу, зорієнтована на бухгалтерський облік, на інформацію і координацію. У вітчизняній науковій літературі цікавим є підхід Балабанової Л.В. і Гасило О.О., відповідно до якого концепції контролінгу зорієнтовані на інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень; на формування сталої системи забезпечення довгострокового існування підприємства; розвиток системи антикризового управління; формування системи управління досягнення цілей; на систему обліку підприємства [2]. На наш погляд, названі концепції контролінгу знаходять своє відображення у функціях, які покладаються на нього: інформаційна; обліково-контрольна; аналітична; функція планування.

Вважається, що на рівні підприємства реалізація формування системи контролінгу знаходить відображення в оперативному зборі, аналізі інформації за усіма витратами підприємства і прийнятті правильних (своєчасних), відповідних реаліям, управлінських рішень керівником підприємства, керівником її фінансової служби, начальниками виробничих підрозділів та ін.

Функціонування служби контролінгу у підприємстві дозволяє мінімізувати втрати ресурсів у процесі його діяльності; робити аналіз поточних і майбутніх планів із шляхом формування інформаційно-аналітичного забезпечення для прийняття правильних стратегічних і оперативних рішень керівниками підприємства різних ієрархічних рівнів.

Коло завдань контролінгу становлять:

- розробка методології планування на рівні підприємства;
- формування системи збору інформації і її обробку;
- формування системи контролю;
- організація системи заходів по створенню системи спостережень [3].

Дослідження свідчать, що розробка методології планування на рівні підприємства у рамках роботи служби контролінгу передбачає створення відповідної нормативної бази у цій сфері; консультування і координування роботи працівників підприємства, на яких покладається розробка стратегічних планів відповідно до мети діяльності підприємства і складених бюджетів; прийняття участі в обговоренні складених планів, розробки стратегії діяльності підприємства.

При формуванні системи збору інформації і її обробки важливими елементами є створення на рівні підприємства системи передачі і отримання інформації, яка буде інтегрована у загальну систему інформаційного забезпечення підприємства із визначенням системи допуску і дозування інформації, яку можуть отримати управлінці того чи іншого ієрархічного рівня. На сучасному етапі розвитку підприємств збір інформації відбувається шляхом використання традиційних методів обліку, аналізу, нормування та контролю [4]. Він вимагає свого удосконалення, що є можливим шляхом формування системи інформаційного забезпечення підприємства і інтеграції у цю систему складових збору інформації і її обробки.

Виконання задачі контролю в системі контролінгу підприємства включає аналіз виконання планів його діяльності, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей; відстеження змін у зовнішньому середовищі; пошук і контроль за слабкими місцями його діяльності.

Реалізація задачі з організації заходів по формуванню системи спостережень підприємства щодо контролінгу знаходить відображення у формуванні відповідної нормативної бази та додаткового її інформаційного і аналітичного забезпечення.

Тобто, створення на рівні підприємства служби контролінгу включає, насамперед, здійснення обліково-аналітичної роботи процесів, які відбуваються у межах діяльності підприємства через створення систем нормативного і інформаційного забезпечення на його рівні.

Формування служби контролінгу підприємства вимагає певних змін у його організаційній структурі та структурі управління, зокрема, підпорядкування. Служба контролінгу повинна бути підпорядкована генеральному директору підприємства. Результати досліджень практиків свідчать, що служба контролінгу повинна бути представлена начальником служби, спеціалістом з управлінського обліку, спеціалістом з інформаційних систем і контролером-куратором діючих на рівні підприємства підрозділів. Їх діяльність повинна відбуватися відповідно до посадових інструкцій, які б враховували потрібний для підприємства функціонал [4].

Таким чином, відповідно до сучасних вимог формування і розвитку системи управління підприємством, складності процесів, які супроводжують його функціонування, розробка і впровадження системи контролінгу дозволить забезпечити достатньо високий рівень використання його ресурсів відповідно до поставлених цілей, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища і вносити корективи у діяльність, опрацьовуючи різні варіанти управлінських рішень, що дозволить забезпечити ефективну діяльність на даному етапі розвитку підприємства і в майбутньому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Петрович Й.М., Панас Я.В. Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 129-137. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
2. Балабанова Л.В. *Маркетинговий контролінг: теорія та методологія: монографія* / Л.В. Балабанова, О.О. Гасило. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 212 с.
3. Крахина Н. Контроллинг на предприятии: инструменты, цели и задачи. URL: <https://blog.iteam.ru/kontrolling-na-predpriyatii-instrumenty-tseli-i-zadachi/>
4. Добровольська О.В. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=111>

*Б.І. Беззубко, к.держ.упр., доцент,  
М.М. Гасанов, здобувач вищої освіти*

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури*

## **РОЗВИТОК КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

Міське господарство виконує ряд важливих функцій в суспільстві:

1. Економічна функція. На ринку послуг економічна функція реалізується шляхом забезпечення ефективного використання ресурсів з метою задоволення суспільних потреб. Основна характеристика цієї функції – встановлення рівноважних цін на послуги, які воно надає.

2. Соціальна функція. Виробник послуг створює свій асортимент і обсяг пропозиції, які задовольняють потреби споживачів. Ринкові умови, рівень конкурентоспроможної боротьби стимулює суб'єкти підприємництва на розробку нових пропозицій, пошук нових шляхів для підвищення конкурентоспроможності

підприємства.

3. Відтворювальна функція характеризується забезпеченням безперервності і безперебійності надання послуг, виробництва товарів. У результаті реалізації послуг на ринку, отриманий прибуток може бути спрямована на розвиток виробництва.

4. За допомогою стимулюючої функції ринок послуг встановлює зв'язки між конкуренцією і ринковими цінами, сприяє впровадженню досягнень науково-технічного прогресу і підвищення якості послуг, а також розширенню їх асортименту.

5. Конкурентна функція ринку послуг відкриває нові можливості для більш ефективних і перспективних конкурентоспроможних підприємств у виробництві послуг та обслуговуванні споживачів.

У комунальному господарстві можливо виділити наступні моделі організації діяльності:

1. «Комунальна модель міського господарства» – всі витрати щодо оплати послуг здійснюють жителі територіальної громади. Органи місцевого самоврядування придбають ресурси для комунальних підприємств, здійснюють контроль за їх витратами.

2. «Комунально-рентна модель міського господарства» – органи місцевого самоврядування мають обмежені права в даній сфері. Податки населення доповнюються податками з комунальних підприємств, які надають послуги.

3. «Муніципально-рентна модель міського господарства» – органи місцевого самоврядування здійснюють фінансування всіх витрат по обслуговуванню населення території мешкання.

Вибір моделі залежить від наявності:

- можливостей органів місцевого самоврядування;
- характеристики і розвитку ресурсного потенціалу території;
- рівня і якості життя населення (серед показників особливо увагу приділяється рівню середнього рівня доходів населення території);
- кваліфікованих кадрів в органах місцевого самоврядування та на комунальних підприємствах.

До основних рис комунальних підприємств відносяться наступні (складено з урахуванням [1]):

створення за рішенням органа місцевого самоврядування (ОМС) на основі комунальної власності;

управління здійснює орган місцевого самоврядування (ОМС).

Сфера міського господарства має комплекс невирішених проблем, а саме: неефективне управління; дотаційність; недосконалість тарифної політики; зростаючі витрати і відсутність економічних стимулів до їх зниження на комунальних підприємствах; наявність великої кількості суперечливих нормативно-правових актів, які регулюють їх діяльність; високий ступень зносу основних фондів, і як наслідок всього цього – надання споживачам комунальних послуг в недостатньому обсязі і низької якості.

Особливою рисою комунальних підприємств міського господарства, які надають послуги, є наявність часового розриву між отриманням послуги та сплатою за послугу. Це викликає створення заборгованості з оплати послуг. Заборгованість населення за оплату послуг за вивіз побутових відходів на 1.07.2021 р. склала 1.2 млрд. грн.[2].

У складі міського господарства знаходяться різні види комунальних підприємств.



Кількість комунальних підприємств в Україні постійно збільшується:

01.01.2016 - 11 438 одиниць,

01.08.2019 – 13 377 одиниць.

Основними критеріями включення підприємств до складу комунальної власності є:

- знаходження об'єкта на території міста;
- висока (більш ніж 50%) вага виробленої продукції та послуг, що реалізуються в місті;
- використання для виробництва продукції місцевої сировини або відходів виробництва.

За даними YouControl [3] третина українських комунальних підприємств працює збитково. Загальний збиток 6947 українських комунальних підприємств складає понад 10 млрд грн у 2018 році, 34% комунальних підприємств мають нульову рентабельність власного капіталу.

Таким чином, в умовах подальшого розвитку ринкових відносин, необхідно органам місцевого самоврядування необхідно розробляти ефективні програми дій щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу комунальних підприємств, здійснення їх модернізації, переходу на використання нових технологій на основі впровадження європейського досвіду діяльності в цій сфері.

#### **Список використаних джерел:**

1. Господарський кодекс України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=43615/>.

2. Статистика. Україна комунальна. URL: <http://statistic.jkg-portal.com.ua/>.

3. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/>

*Д.С. Бутенко, к.е.н., доцент*

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

## **ФРАНЧАЙЗИНГ – ФОРМА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Забезпечення розвитку вітчизняного підприємництва залежить від пошуку нових видів підприємницької діяльності. Зарубіжний досвід розвинених країн підказує, що таким видом може виступати франчайзинг. Так, наприклад, в США – 80% компаній використовують таку форму підприємництва у понад 75 видів економічної діяльності, та є безумовним лідером в світі. Також франчайзинг активно використовують в таких країнах, як Канада, Корея, Японія, Австралія. 67% підприємств розвинених європейських держав – Німеччини, Франції, Великобританії використовують франчайзинг, як форму підприємницької діяльності. А за даними [2] у 2019 р. найпоширенішими сферами економічної діяльності є: заклади харчування (фаст-фуди) (20%), роздрібна торгівля (15%), сфера послуг (12%), автомобільні перевезення та обслуговування (8%), будівництво (7%).

Історія розвитку франчайзингу, як форми ведення підприємницької діяльності починається в середньорічній Англії, де бізнесменам видавали франшизу у виді дозволу на продаж товарів на певній території. Сьогодні франчайзинг являє собою новий вид підприємницької діяльності, що передбачає довгострокове співробітництво між франчайзером (продавцем) та франчайзі (покупцем), що діють за садами франчайзингової угоди (франшизи).

Під франчайзером (від англ. franchiser) – розуміють велику компанію, яка зареєстрована як суб’єкт підприємницької діяльності, які є власником виключних прав на об’єкти інтелектуальної власності (технології, ноу-хау), мають торгову марку та певний імідж на споживчому ринку та надає на певний строк і на визначених умовах ліцензію (франшизу) юридичним особам, індивідуальним підприємцям або їх групам на використання її торгової марки в комерційній діяльності.

Франчайзі (від англ. franchisee) – це суб’єкт підприємницької діяльності, що купує у франчайзера на певний строк і на визначених умовах комплекс виключних прав (франшизу) на ведення комерційної діяльності з використанням торгової марки і технології франчайзера.

Франчайзингова угода – договір про плату за право використання покупцем торговельної (торгової) марки (фірмового товарного знаку) продавця, у т.ч. право використання в комплексі фірмових технології, ланцюжка необхідного технологічного устаткування, оформлення готової продукції та системи передпродажної підготовки і післяпродажного обслуговування. [1]

Зміст франчайзингу представлено на рис. 1.

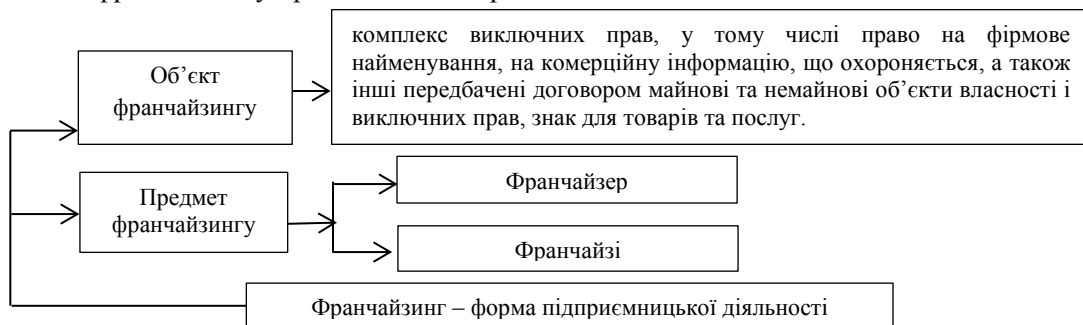


Рис. 1. Об’єкт і предмет франчайзингу (складено за даними [3])

Ситуація в Україні з розвитком франчайзингу лише набирає обертів, рис. 2. Так, згідно статистичних даних лише 23% використовують франчайзинг в підприємстві. Основними напрямками діяльності є ритейл, громадське харчування та споживчі послуги.

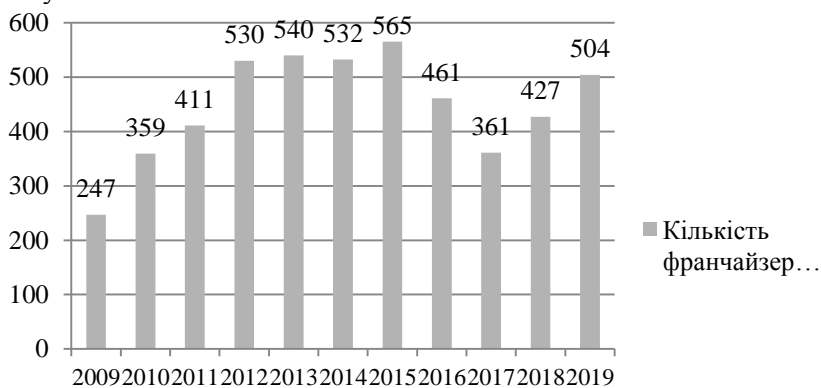


Рис. 2. Динаміка кількості франчайзерів в Україні (складено за даними [2])

Отже, динаміка кількості франчайзерів свідчить, що зазначена форма бізнесу поступово набирає обертів. Така тенденція буде прискорена, якщо обізнаність

підприємців буде зростати, як і вітчизняна економіка. Ефективність підприємницької ідеї залежить від супутніх ризиків, тому їх нівелювання стає першочерговою задачею. Саме тому доцільно обирати франчайзинг, як форму підприємництва, бо зобов'язує франчайзера надавати франчайзі допомогу при веденні бізнесу (в організації підприємницької діяльності, навчанні персоналу, забезпечення певного рівня обсягів реалізації тощо).

#### **Список використаних джерел:**

1. Менеджмент: понятійно-термінологічний словник / Г.В. Щокін, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк, В.П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2007. – 744 с.
2. Офіційний сайт Франчайзинг груп Україна. – Режим доступу : <https://franchisegroup.com.ua/contacts/>
3. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. І. М. Сотник, Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.

*В.Ю. Єдинак, к.е.н., доцент,  
М.Ю. Дьомін, здобувач вищої освіти  
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро*

### **СЕМАНТИЧНІ БАР'ЄРИ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Серед великого числа факторів, що впливають на ефективність діяльності організації, особливе місце належить комунікаціям. Ефективність самої організації багато в чому буде залежати від успішності ділового спілкування як між менеджерами та персоналом всередині самої організації, так і від особливостей спілкування зі своїми клієнтами, партнерами та контрагентами. В ході побудови та реалізації таких комунікацій можуть виникати певні труднощі та переростати у бар'єри. Комунікативні бар'єри можуть не тільки стати перешкодою на шляху до отримувача інформації, але й привести до блокування комунікаційних процесів в організації.

У процесі своєї діяльності і керівництво, і персонал організації прагнуть зменшити до мінімуму комунікаційні бар'єри. На практиці фізичні, мовні та особисті бар'єри можуть бути передбачуваними, в той час як семантичні бар'єри є менш очевидними та проявляються значно важче. При цьому такі семантичні бар'єри пронизують абсолютно усі рівні ієрархічної структури організації. Саме тому вони заслуговують на окрему увагу, оскільки нехтування ними може призвести до небажаних наслідків.

До області знань, що вивчає семантика належать способи використання слів та значення, що передаються словами. Для різних людей одні і ті ж самі слова можуть мати різні значення, через що можливий потенційний конфлікт в їх інтерпретації. Так, відправник, може вкладати один зміст у якесь слово, а його сприйняття та розуміння отримувачем може значно різнитися.

Головна причина виникнення даного виду бар'єрів у контексті комунікації в організації виникає через те, що не всі працівники мають відповідний досвід та розуміння предмета. У даній ситуації бажано, щоб спілкування персоналу було організоване з урахуванням цих відмінностей [1]. Таким чином, використання різного поняттєвого апарату є однією з популярних причин виникнення семантичного бар'єру, а проблема даного бар'єру може критися як у внутрішньому,

так і у зовнішньому середовищі організації.

Якщо говорити про внутрішнє середовище, то найчастіше ця проблема виникає у проєктах, до реалізації яких залучені фахівці різних областей. Більш того, якщо робота ведеться в дистанційному форматі, що, до речі, зараз дуже поширено через обмеження у зв'язку із COVID-19, то це тільки підсилює наявні або потенційні семантичні бар'єри, особливо, якщо серед залучених фахівців є представники різних національностей [2].

Семантичні бар'єри мають місце бути і у зовнішньому середовищі організації. Ризик їх виникнення особливо зростає, коли організація виводить свою діяльність на міжнародний ринок. У даному випадку керівництву рекомендується враховувати вступ у дію культурних факторів, зокрема мови, тих країн, на які організація має намір поширити свій вплив. Яскравим прикладом семантичного бар'єру подібного роду є фірма «Дженерал Моторс», яка презентувавши модель «Чері Нова» на латиноамериканському ринку, не досягла очікуваного рівня збуту через те, що слово «нова» іспанською означає «вона не їде».

Можливо, метод подолання семантичного бар'єру слід шукати у фундаментальній причині його виникнення, а саме у розбіжності тезаурусів людей. Це явище є наслідком того, що кожна людина має свій неповторний, індивідуальний досвід, який і складає неповторний тезаурус окремої особистості. Виходячи з цього, подолання семантичного бар'єру стає більш можливим при більш повному уявленні про тезаурус партнера, адже, зазвичай, відбувається таке явище, як недооцінка різниці тезаурусів, яке виходить з презумпції «усі все розуміють як я», коли насправді, вірним є протилежне – «усі все розуміють по-своєму» [2].

У контексті комунікаційного процесу організації для подолання семантичного бар'єру рекомендується забезпечити співробітникам доступ до всієї необхідної термінології (при необхідності скласти і структурувати її), і подбати про те, щоб її використовували в тому вигляді, в якому вона була створена, без спотворень та інших формулювань. Це дасть персоналу можливість говорити «однією мовою» під час робочого процесу, що зробить його більш ефективним.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мальный В.В. Песоголовец Л.Л., Г.В. Морозов Семантический барьер – причина неэффективности и коммуникаций в проекте. *Управління проєктами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.* 2005. №2 (14). С. 100-104.

2. В 2 В Basis – организация работы отдела продаж и маркетинга. *Способы преодоления коммуникативных барьеров.* URL: <http://b2bbasis.info/management/172-sposoby-pre-odoleniya-kommunikativnyh-barerov.html> (дата звернення 08.11.2021).

*Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент*

*Полтавський державний аграрний університет*

## **ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ**

Зовнішні та внутрішні фактори, які постійно впливають на економіку як України так і інших країн, є важливими складовими функціонування глобальної економіки. Вони мають на стільки серйозний вплив головним чином через те, що сучасні міжнародні відносини передбачають таку систему, за якої окремо взяте суспільство не може задовольнити себе самостійно через розвинену спеціалізацію. Воно не може

одночасно прийняти на себе обов'язки аграрного та індустріального виробництв. Зрештою це впливає на те, що країни так званого центру відповідають за часткове інвестиційне забезпечення, а країни периферії відповідають центру товарами і послугами [5].

За цих умов глобальну економіку визначають як нову сходинку на шляху розвитку міжнародних економічних процесів, яка неухильно стає єдиним цілим, складною системою, яка об'єднує у собі інформаційні, виробничі, фінансові, збутові та наукові елементи [2].

В залежності від особливостей прояву факторів (сили, часу, країни тощо), вони мають різні наслідки: одні майже не відчутні, інші охоплюють цілі регіони, а іноді і весь світ. Дуже часто їх неможливо передбачити, а отже їх вивчення відбувається лише у ретроспективі. Таким чином слід зважати на динаміку зміни показників у минулому разом з тим оцінюючи фактори, які мали місце у відповідному періоді.

Головним чином, різноманітні зовнішньоекономічні фактори проявляються через зовнішньоекономічні зв'язки. Зовнішньоекономічні зв'язки – це сукупність форм, засобів і методів зовнішньоекономічних відносин між країнами. Як економічна категорія зовнішньоекономічні зв'язки відображають систему економічних взаємин, що виникають внаслідок руху ресурсів всіх видів між державами та економічними суб'єктами різних держав. Ці двосторонні відносини охоплюють всі сфери економічного життя держави і передусім виробничу, торговельну, інвестиційну та фінансову діяльність.

Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на зовнішньоекономічну діяльність України слід розпочати з динаміки зміни загальних показників експорту та імпорту. Їх визначення надано згідно Закону України: «Про внесення змін до Закону Української РСР «Про зовнішньоекономічну діяльність».

Експорт – продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів. При цьому термін реекспорт означає продаж іноземним суб'єктам господарської діяльності та вивезення за межі України товарів, що були раніше імпортовані на територію України [3].

Імпорт – купівля українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів з ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами [3].

Період з 2008 по 2009 рік прийнято вважати піковими у найбільшій світовій фінансовій кризі останніх десятиліть. Серед її основних рис варто виділити наступні:

1. Епіцентром фінансової кризи стала не виробнича, а грошово-кредитна сфера [1].

2. Ключовою рушійною силою кризи стали внутрішні кредитно-грошові відносини, зокрема накопичення Сполученими Штатами Америки гігантського зовнішнього і внутрішнього боргу [1].

3. Висока швидкість поширення фінансової кризи практично по всіх країнах і континентах. Вона дуже швидко стала світовою, торкнувшись навіть тих країн, де об'єктивних передумов для кризи не було [1].

4. Дану фінансову кризу породила ліберально-монетаристська доктрина, що домінувала в економічних поглядах та економічній політиці урядів більшості країн

останні 25 років. "Невидима рука ринку", так переоцінена прихильниками економічного лібералізму, виявилася абсолютно неспроможною в сформованих умовах [1].

5. Швидку реакцію розвинених країн, що проявилась у різноманітних формах підтримки фінансового сектора: прямі державні кредити банкам; посилення державного контролю аж до націоналізації деяких ключових кредитних установ; часткова підтримка неплатоспроможних боржників; розширення лімітів страхування вкладів [1].

В Україні криза розпочалась у середині 2008 року та була перш за все пов'язана із різким скороченням виробництва металургії та хімічної промисловості, через скорочення експорту даної продукції. Це спричинило зменшення кількості валюти в країні, звільнення робітників та скорочення заробітних плат у даній сфері, що вплинуло на скорочення покупної спроможності в цілому.

Наслідки даної кризи не були б на стільки фатальними, якби Україна не була на стільки залежна від експорту. На липень 2008 року, згідно з даними Національного банку України, курс долара коливався у межах 5 гривень, при цьому, згідно даних Державної служби статистики України, внутрішній валовий продукт у цьому ж році складав 990819 млн. грн. а експорт 109203 млн. дол. Таким чином експорт складав приблизно 529627 млн. грн. що було майже половиною ВВП України. За таких умов будь-які втрати у експорті за неможливості реалізувати дану продукцію у межах власного ринку призводять до погіршення кризових явищ.

Ще одним важливим фактором, який вплинув на погіршення ситуації, стало стабільно від'ємне сальдо у зовнішньоекономічних операціях на протязі попередніх до 2008 року 4-ох роках та наступних 10-ти. [Таб. 1]. Це призвело до того, що у країні поступово зменшувались валютні заощадження, і у найважливіший момент вона не змогла за рахунок власних сил виправити ситуацію.

Таблиця 1

**Показники експорту, імпорту та їх сальдо в Україні з 2008 по 2019 роки**

Рік	Експорт (млн. дол.)	Імпорт (млн. дол.)	Сальдо (млн. дол.)
2008	34228,4	36136,3	-1907,9
2009	38368,0	45038,6	-6670,6
2010	49296,1	60618,0	-11321,9
2011	66967,3	85535,3	-18568,0
2012	39695,7	45433,1	-5737,4
2013	51405,2	60742,2	-9337,0
2014	68394,2	82608,2	-14214,0
2015	68830,4	84717,6	-15887,2
2016	63320,7	76986,8	-13666,1
2017	53901,7	54428,7	-527,0
2018	38127,1	37516,4	610,7
2019	36361,7	39249,8	-2888,1

У відповідності з даними табл. 1, протягом останніх 10 років сальдо зовнішньоторговельних операцій було від'ємне. Це пов'язано, перш за все, високою часткою імпорту сировини (нафти, природного газу, вугілля) та зростанням їх вартості. Так за останні 10 років вартість енергоносіїв зросла майже в 5 разів. Це тенденція спостерігається і зараз, адже ціни на сировину зростають на світових ринках та в країнах-імпортерах. Разом із тим обсяги експорту України зростають значно повільніше, в тому числі за рахунок падіння промислового виробництва та

торговельні обмеження введені у зв'язку з пандемією Covid-19.

Таблиця 2

**Середній обсяг експорту України за 10 років (млн. дол. США)**

Рік	Обсяг експорту (млн. дол. США)					
	Країни СНД	Країни ЄС	Азія	Африка	Америка	Австралія і Океанія
2008	12351,1	12166,3	8446,2	2373,7	2550,9	17,9
2009	18087,0	14021,3	10881,6	2792,0	2686,3	15,7
2010	23166,3	18265,7	15887,0	3902,4	4144,0	64,0
2011	13472,9	9514,3	12131,7	2627,8	1124,2	21,6
2012	18740,6	13085,3	13715,4	3018,7	2000,0	28,4
2013	26177,0	18021,5	17737,8	3344,2	2552,3	29,8
2014	25318,6	17123,7	17681,1	5638,2	2607,7	50,9
2015	22077,3	16758,6	16813,0	5094,7	2163,6	40,1
2016	14882,3	17002,9	15350,9	5098,2	1372,2	23,5
2017	7806,1	13015,2	12378,9	3803,3	785,6	13,6
2018	6031,5	13496,3	11796,3	3865,1	735,2	18,3
Середній обсяг за 10 років	18811,07	16247,11	15281,99	4155,83	2272,2	32,38

Аналізуючи дані зазначені у таблиці 2 слід звернути увагу на те, що зменшення обсягів експорту було не вибірковим і не випадковим явищем, оскільки експортні операції скоротились з усіма партнерами у світі. Це дозволяє стверджувати, що в країні відбувалися по справжньому серйозні зміни, які мали важливе значення для міжнародної торгівлі. Можна стверджувати, що зміна у зовнішньоекономічних вподобаннях України виникла через певні зміни, що сталися у 2013 році. Ключовим фактором, який дав початок іншим складовим став соціально-політичний конфлікт, що виник у країні. Його наслідками можна вважати наступні зміни.

1. Усі попередні роки, починаючи з 2004, Україна витратила більше ніж заробляла, від'ємний торговельний баланс змушував постійно брати кредити під нові відсотки, що зрештою не рятувало ситуації, а лише погіршувало її. Це призвело до того, що держава була не здатна витримати внутрішню кризу. А відсутність фінансових запасів стримати галопуючу інфляцію.

2. Через нестабільну політичну та економічну ситуацію, яка склалась у країні, постійно поширювались панічні настрої, зокрема це стосувалося банківського сектора, оскільки населення почало знімати власні активи.

3. Відчуваючи можливість погіршення ситуації населення не витратило кошти, заховавши гроші вдома. Через що впали обсяги торгівлі та виробництва.

4. Через військові заворушення та анексію частини території, Україна втратила частину промислового комплексу, що вплинуло на об'єми експорту та імпорту.

5. Через введення санкцій частина продукції, особливо продукція подвійного призначення стала недоступною для продажу в частину країн СНД.

6. Через соціальні протести частина товарів, що раніше постачалась зі східних країн була замінена на західні аналоги.

7. Через зміну політичного курсу країни, відбулась поступова переорієнтація зі східного напрямку на захід, від СНД до ЄС.

8. Через лібералізацію торгівлі між ЄС та Україною, зокрема підписання Угоди про вільну торгівлю, продукція відповідних країн отримала полегшений доступ на ринки один одної.

Даний приклад свідчить про те, що внутрішні фактори, що виникають у межах однієї країни можуть мати значний вплив на економіку сусідніх країн і навіть цілих

регіонів. Зокрема заворушення в Україні призвели до зміни сталого процесу розвитку у напрямку сходу на абсолютно протилежний – західний.

Глобалізаційні процеси дали можливість внутрішнім факторам в середині країн впливати на ситуацію у світі в цілому. Яскраво це проявляється у світовій економіці, оскільки будь-які структурні перетворення зазвичай мають значний вплив на економіку, яка відображає поточний стан розвитку суспільства. Здійснювати контроль за змінами у міжнародних економічних процесах можливо за рахунок показників, які відстежують рівень залучення країн та регіонів до міжнародних економічних процесів. Зокрема, такими показниками є експорт та імпорт. Вони дають чітке відображення реальної картини світового ринку, сигналізуючи про усі важливі зміни, що відбуваються у глобальному просторі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія [Текст]: Підручник для студентів вищих закладів освіти / В. Д. Базилевич К.: Знання-Прес, 2001. 581 с.

2. Електронний ресурс: Офіційний сайт Верховної Ради України. Закон України: «Про внесення змін до Закону Української РСР «Про зовнішньоекономічну діяльність» Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>

3. Електронний ресурс: Офіційний сайт Державної служби статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

4. Радзівська С.О. Глобальна економіка: конспект лекцій для студентів економічних напрямів підготовки усіх форм навчання / С. О. Радзівська. К.: «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2015. 344 с.

5. Шкурупій О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник/ За ред. О.В. Шкурупій. К.: Центр учбової літератури, 2012. 248 с.

*Г.І. Карімов, к.е.н., доцент,  
О.Л. Касюра, здобувач вищої освіти  
Дніпровський державний технічний університет*

### **ДО ПИТАННЯ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Комунальний заклад охорони здоров'я Кам'янської міської ради "Центр первинної медико-санітарної допомоги №3" надає послуги первинної медико-санітарної допомоги на засадах загальної практики сімейної медицини в місті Кам'янське. Центр має у своєму складі: дев'ять амбулаторій, обслуговуються сімейними лікарями, медичними сестрами дільничними та загальної практики, прийом проводять спеціалісти терапевтичного профілю, гінекологічного, відділення функціональної діагностики, міського Центру планування сім'ї та репродукції людини, клінічної лабораторії, рентгенівського, фізіотерапевтичного відділення, лікувальної фізкультури та підліткова служба району обслуговування, ліжка денного перебування в т.ч. загального профілю – шістдесят п'ять, реабілітації тридцять, адміністративно-господарча частина [1].

Підключення Центру первинної медико-санітарної допомоги до Електронної системи охорони здоров'я є однією з обов'язкових умов Міністерства охорони здоров'я України (МОЗ) для укладання договорів з Національною службою здоров'я України та переходу на кавітацію [2]. Основною проблемою на шляху до впровадження електронної системи закладу охорони здоров'я є відсутність у



частини медиків навиків роботи з комп'ютером. В той же час, сучасний розвиток вимагає постійного спілкування та активного використання комп'ютерної техніки а система потребує значної кількості комп'ютерної техніки яка постійно використовує комунікаційні технології та працює із значним обсягом інформації (бази даних).

Штатна робота всієї сукупності вимагає участі відповідного фахівця, а, враховуючи масштаби закладу – відділу інформаційних технологій та комп'ютерної техніки. Функціональне наповнення внутрішньої мережі, що обслуговується відділом, залежить від обраної з переліку рекомендованих МОЗ медичної інформаційної системи. Всі вони розраховані на реєстрацію закладів, лікарів, декларацій в системі eHealth.

Відділ підпорядковується заступнику головного лікаря з технічних питань. Начальник відділу відповідає за працездатність системи у межах функціоналу головного лікаря і його заступників та здійснює управління фахівцями відділку. Кожен з фахівців відповідає за функціонування системи у межах закріпленої амбулаторій загальної практики сімейної медицини. Такий функціональний розподіл дозволяє чітко визначити зони відповідальності кожного співробітника. Мінімальний штат відділу – десять осіб. Роль відділу інформаційних технологій та комп'ютерної техніки полягає в тому, щоб забезпечувати зручне та безперерйне використання комп'ютерної мережі медичним персоналом. Роль фахівця відділу витікає з загальної ролі відділку у прив'язці до закріпленої амбулаторії загальної практики сімейної медицини.

Індикаторами, що визначають результат роботи відділу можуть слугувати:

- кількість збоїв, що виникли в комп'ютерній мережі;
- задоволеність медичного персоналу взаємодією з комп'ютерною мережею (зручність) тощо.

Оцінювання можливо організувати через поточне анкетування медичного персоналу або реєстрацію кількості скарг та реакції на них.

#### **Список використаних джерел:**

1. Комунікаційний портал "Центр первинної медико-санітарної допомоги №3 Кам'янської міської ради". URL: <https://micto.ua/med/inst/dopomogy-3-dniprodzerzhynskoji-miskoji-rady-37906491/> (дата звернення: 22.10.2021).
2. Баценко Д., Брагінський П., Бучма М. та ін. Як організувати систему надання первинної медичної допомоги на місцевому рівні. Операційне керівництво. Київ: Міністерство охорони здоров'я України, Проект USAID «Реформа ВІЛ-послуг у дії», ТОВ «Агентство «Україна», 2018. 368 с.

*Ю.В. Карпенко, к.е.н., доцент,  
Н.О. Карпенко, здобувач вищої освіти  
Одеський національний економічний університет*

## **КОМПЛЕКСНЕ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ДЛЯ ПОЛІПШЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Виробництво високоякісної продукції та постійне удосконалення даного процесу визначає успішність діяльності підприємства на ринку. Оволодіння інструментами контролю та управління якістю дозволяє не лише зібрати фактичні дані щодо розвитку процесу та його варіативності, але й створити основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У зв'язку з цим на будь-якому підприємстві

необхідно організувати процес пошуку статистичних даних та їх обробки.

Статистичні методи вперше з'явилися в 30-х роках 20 століття. Фактично, вони були введені У. Шухартом (Walter Andrew Shewhart) для аналізу виробничого процесу з плином часу. Відомий американський вчений вважав, що виробничий процес потребує статистичного контролю. Він розробив методику, спрямовану на забезпечення стабільності технологічних процесів і на зменшення їхніх варіацій. У 50-ті роки статистичні методи були використані в Японії після успішного курсу лекцій Е. Демінга (William Edwards Deming), щоб зрозуміти процеси управління якістю.

Слід зазначити, що математична статистика має величезну кількість різних методів. Із загальної кількості методів японськими науковцями було відібрано сім, які отримали назву сім інструментів контролю якості. До них відносяться: контрольний список; гістограма; діаграма розсіювання; стратифікація; діаграма Парето; діаграма Ісікави; контрольна діаграма (контрольна карта).

Контрольний список дозволяє полегшити процес збору даних та їх обробки. Гістограма надає можливість візуалізувати інформацію про розвиток процесу. Наочне представлення даних статистики та оцінювання закону їх розподілу дозволяє встановити адекватність процесу та прийняти рішення про необхідність його удосконалення.

Для виявлення тісноти зв'язку між кількома змінними використовують діаграму розсіювання. З її допомогою досліджується зв'язок між кількома характеристиками якості або між характеристикою якості та фактором, що на неї впливає.

Метод стратифікації або розшарування даних використовується, коли є підозра щодо неоднорідності складових аналізованого процесу. Такі дані групують за певним принципом та оброблюють кожну групу окремо. Вивчення ознак розшарованих груп надає нову інформацію про процес, недоступну в результаті аналізу нерозшарованих даних.

Для виявлення та визначення пріоритетів проблем використовують діаграму Парето. Вона дозволяє відокремити життєво важливі причини проблем від тривіальних. Розстановка пріоритетів для найбільш важливих причин проблеми дозволяє максимально використовувати час і ресурси.

Використання причинно-наслідкової діаграми Ісікави має сенс, коли люди перевантажені кількістю причин, пов'язаних з проблемою. Причинно-наслідкова діаграма допомагає команді визначити різні причини і зв'язати їх до найбільш ймовірних. Вона дозволяє представити ланцюжок причин і результатів у простій і доступній формі.

Всі шість розглянутих попередньо інструментів контролю якості фіксують стан процесу у визначений момент часу. Контрольні карти є інструментом превентивної дії. Вони дозволяють відслідковувати стан процесу у часі і впливати на нього, попереджаючи його відхилення від встановлених вимог.

Якщо вчені однакові у своїй думці щодо складу інструментів контролю якості, то спосіб їх застосування все ще є предметом наукових дискусій. Метод використання кожного інструменту контролю якості окремо вивчається і описується в науковій літературі. Наукова проблема полягає в тому, чи можна використовувати ці інструменти контролю якості в комплексі.

У науковій літературі пропонується наступні комбінації використання інструментів контролю якості:

- контрольні карти та гістограма [1; 3];

- контрольні карти та стратифікація [3];
- стратифікація та діаграма розсіювання [1; 2; 4];
- стратифікація та діаграма Парето [1; 4];
- діаграма Парето та діаграма Ісікави [1; 2; 3];
- діаграма Ісікави та діаграма розсіювання [1; 2];
- діаграма Ісікави та гістограма [3].

На наш погляд, всі розглянуті вище комбінації використання інструментів контролю якості заслуговують на увагу, оскільки передбачають всебічне дослідження проблеми. Так, доповнюють один одного у сполученні діаграма Ісікави та інші інструменти. Діаграма Ісікави при цьому виступає як інструмент, що відбиває логічні зв'язки. Інші інструменти використовуються для збору та обробки даних з метою підтвердження або спростування можливих причинно-наслідкових зв'язків.

Система контролю якості, що використовується на підприємстві, не обов'язково повинна включати всі сім розглянутих інструментів. Однак вони є необхідними і достатніми статичними методами, використання яких допомагає вирішити більшість проблем, що виникають у виробництві.

Послідовність застосування інструментів контролю якості може бути різною в залежності від поставленої перед системою мети. Головним є те, що використані в комплексі інструменти контролю якості дозволяють здійснювати ретельний контроль поточного процесу і надавати учаснику процесу факти для своєчасного коригування і вдосконалення процесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. «Семь инструментов качества» в японской экономике. / за ред. И.В. Зарезина. М.: Издательство стандартов, 1990. 88 с.
2. Кане М. М., Иванов Б. В., Корешков В. Н., Схиртладзе А. Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учеб. СПб.: Питер, 2019. 576 с.
3. Статистические методы повышения качества / под ред. Х.Кумэ. М.: Финансы и статистика, 1990. 304 с.
4. Управление качеством: уч. / под ред. И.И. Мазур. М.: Высшая школа, 2003. 334 с.

*Ю.В. Карпенко, к.е.н, доцент,  
Т.І. Ларіна, здобувач вищої освіти  
Одеський національний економічний університет*

## **ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ**

У сучасних ринкових умовах усі підприємства, які бажають досягти успіху, мати стабільний розвиток, або навіть просто вижити, повинні забезпечити високу якість та конкурентоспроможність своїх товарів. Саме тому однією з головних та вирішальних проблем у розвитку підприємства є проблема якості продукції.

Проблематику рівня якості та його впливу на конкурентоспроможність підприємства аналізували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, серед яких можна виділити наступних: І. М. Бойчик, Л. І. Боженко, С. О. Заїка, О. І. Момот, Дж. Джуран, В. Стівенсон, Е. Демінг, Г. Тагуті. Слід зазначити, що не зважаючи на велику кількість досліджень у даній сфері, питання щодо якості продукції завжди є

актуальним у зв'язку з постійним розвитком ринка.

Спочатку розглянемо поняття «якість» в інтерпретаціях різних авторів.

Відповідно до Тлумачного словника С. І. Ожегова «якість – це сукупність суттєвих ознак, властивостей, особливостей, що відрізняють предмет чи явище від інших і надають йому визначеності».

Е. Демінг не дає точного визначення якості, зазначаючи: «Товар або послуга мають якість, якщо вони допомагають комусь і дозволяють отримати стійкий ринок».

За Г. Тагуті «якість – це втрати, які несе суспільство з того моменту, як виріб відправили споживачеві». Сутність висловлювання Тагуті полягає в тому, що чим менше втрати при експлуатації виробу, тим виріб бажаніший.

Дж. Джуран, провідний американський спеціаліст з систем якості, вважає, що якість — це придатність до використання». [2]

Аналізуючи ці визначення ми бачимо, що за час створення та розвитку науки про якість у різних науковців та дослідників склалася власна думка про поняття «якість». Але жодне з наведених вище визначень не суперечить іншому. Навпаки, вони доповнюють одне одного та допомагають поглянути на якість із різних боків.

Також відомо наступне визначення поняття «показника якості продукції» — це кількісна характеристика однієї або кількох властивостей продукції, що входять до її якості. Якщо розглядати цей термін з економічного боку, то важливими властивостями є ті, які забезпечують конкурентні переваги на ринку. Але з боку споживача якість — це сукупність показників, які задовольняють його потреби. Ці властивості повинні відповідати очікуванням покупця та призначенню товару.

І. Мазур та В. Шапіро зазначають, що серед факторів, які впливають на якість продукції, можна виділити наступні [2]:

- використання сучасних технологій;
- характеристики використовуваної сировини;
- рівень кваліфікації робітників;
- рівень виробництва;
- організація трудового процесу.

Задля оцінки якості товару треба вибрати з множини характеристик найбільш важливі. Н. Богацька виділяє наступні показники якості [4]:

- одиничні. Вони описують окремі властивості товару, такі як: показники стандартизації, надійності, довговічності, призначення, технологічності, ергономічні, естетичні;

- комплексні. За їх допомогою можна одночасно оцінити сукупність кількох властивостей;

- узагальнюючі. Вони характеризують якість сукупності продукції.

Багато вчених, у тому числі вітчизняний науковець С. Гродзенський, класифікують показники за наступними групами [1, 5]:

- ергономічні показники. Оцінюють придатність товару та поєднують комплекс гігієнічних, антропометричних, фізіологічних та психологічних властивостей людини;

- естетичні показники. Характеризують якість оформлення товару;

- показники ефективності. Визначають, наскільки добре виріб допомагає вирішувати завдання, для яких він призначений;

- показники безпечності. Відповідають за безпеку покупця та обслуговуючого персоналу при монтажі, обслуговуванні, ремонті, зберіганні, транспортуванні та

споживанні продукції;

- показники економічності. Визначають досконалість виробу за рівнем витрат матеріальних, паливно-енергетичних та трудових ресурсів на його виробництво та експлуатацію, а саме: собівартість, ціна покупки, вартість споживання, рентабельність;

- технологічні показники. Характеризують ефективність технологічних рішень для забезпечення високої продуктивності праці при виготовленні та ремонті продукції. Високими показниками технологічності досягаються масовість випуску продукції, раціональний розподіл витрат матеріалів, засобів, трудових ресурсів та часу під час підготовки виробництва та експлуатації продукції;

- показники надійності. Характеризують безвідмовність, ремонтпридатність, відновлюваність, збереженість та довговічність виробу;

- показники екологічності. Оцінюють рівень шкідливого впливу на навколишнє середовище під час експлуатації;

- патентно-правові показники. Характеризують патенту чистоту продукції;

- показники транспортальності. Показують пристосованість продукції до транспортування;

- показники стандартизації та уніфікації. Це насиченість продукції стандартними, уніфікованими та оригінальними складовими частинами.

Таким чином, проаналізувавши праці багатьох вчених та дослідників, можна виділити дві основні класифікації показників якості продукції. До першої класифікації входять показники якості продукції за кількістю властивостей, що характеризуються: одиничні, комплексні та узагальнюючі. До другої класифікації відносяться показники якості продукції за властивостями, що характеризуються: ергономічні, естетичні, технологічні, показники ефективності, безпечності, економічності, надійності, екологічності, патентно-правові, транспортальності, стандартизації та уніфікації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гродзенський С. Я. Менеджмент якості: навч. посіб. Москва: Проспект, 2019. 200 с.

2. Мазур І. І., Шапіро В. Д. Управління якістю: навч. посіб. Москва: Вища школа, 2003. 334 с.

3. Демінг. Е. Вихід з кризи: Нова парадигма управління людьми, системами та процесами. Москва: Альпіна Паблішер, 2012. 419 с. URL: <https://kniga.biz.ua/pdf/1253-vykhod-iz-krizisa.pdf> (дата звернення: 2.11.2021)

4. Кузьменко М. М., Богацька Н. М. Якість продукції як фактор конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1207-1210. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_11\\_292](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_11_292). (дата звернення: 2.11.2021)

5. Маркіна І. А., Потапюк І. П., Мошенець Д. О. Теоретико-методологічні засади управління якістю продукції. *Економічний форум*. 2018. №. 1. С. 189-193. URL: [http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/145/1/Стаття\\_Маркіна%2C%20Потапюк%2C%20Мошенець.pdf](http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/145/1/Стаття_Маркіна%2C%20Потапюк%2C%20Мошенець.pdf) (дата звернення: 2.11.2021)

6. Тлумачний словник Ожегова. URL: <https://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=10902> (дата звернення: 2.11.2021)

7. Taguchi G., Konishi. Taguchi Methods : Research and Development. 1993

## **ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ**

Питання забезпечення якості продукції були актуальні у всі часи. Історія розвитку менеджменту якості почалася з виникненням виробництва товарів та послуг, і розвивається за темпом розвитку виробничих процесів. Якись завжди турбувала і буде турбувати людей, але у різні часи вона по-різному визначалась.

Питання еволюції розвитку стандартів якості досліджували такі вчені як С.М. Глаголев [1], О.В. Гугелев [1], М.І. Махіянов [2], Р.І. Буряк [3] та інші.

Стрімкий розвиток індустріалізації на початку ХХ століття вплинув на розробку та впровадження національних промислових стандартів, метою яких був технологічний та технічний контроль якості. Такі стандарти існували в найбільш розвинутих країнах Європи та Америки. Наприклад, стандарт BS - у Великобританії, UNI - в Італії, ASME - у США.

Під час Світової війни у США були сформовані та опубліковані деякі критерії щодо постачання військової техніки, які потім були випущені як серія документів DEF STANS.

Першим міжнародним стандартом, розробленим у Празі у 1929 р., був стандарт ISA (International Association of Standardization). Потім, у 1946 році утворюється Міжнародна організація по стандартизації (The International Organization for Standardization (ISO)), яка спочатку займається тільки уніфікацією продукції [1 С. 30].

Пізніше, у 60-ті роки ХХ століття підприємства Великобританії звернулися до документів DEF STANS з метою підвищити ефективність виробництва продукції. На підставі цих документів різні підприємства сформулювали власні вимоги для виготовлення якісною продукції та співпраці з різними постачальниками. Так з'явилися певні стандарти за якими однаково продукція виготовлялася за стандартами для різних клієнтів.

У 1972 році Британський інститут стандартів сформулював та опублікував документ під назвою "Провідні вказівки щодо забезпечення якості BS4891", який містив певні загальні положення щодо управління якістю. Але через усвідомлення важливості менеджменту якості стандарт BS зазнав певних змін, та повністю сформований стандарт серії BS5750 був прийнятий у 1979 році. Саме на підставі цього стандарту у 1987 році був створений Міжнародною організацією стандартів ISO стандарт якості ISO серії 9000 [2 С. 22]. Але недостатнє відображення деяких вимог щодо виробництва програмного забезпечення та надання послуг стандарт зазнав деяких модифікацій. Вже у 1994 році завершилася перша редакція стандарту ISO 9000. До складу оновленого стандарту увійшло 16 стандартів, які були доповненням версії стандарту у 1987 р.

Наступна версія стандартів була опублікована у 2000 році. У 2002 році до складу увійшов стандарт ISO 19011 "Керівні вказівки з перевірки систем менеджменту якості та (або) охорони оточуючого середовища", що замінив стандарт 10011 версії 1990 р. Наступна редакція стандарту вийшла у 2005 році, а у 2008 році новостворений стандарт ISO 9001:2008, який прийняла Україна як національний стандарт [1 С. 31]. Завершальною редакцією стандарту є нова версія ISO 9001:2015.

Вона містить низку істотних змін, які переводять цей стандарт на новий рівень у порівнянні з версією ISO 9001:2008. Основна мета змін стандарту полягає у необхідності зосередитись на управлінні процесами. Це має дозволити успішно застосовувати стандарт до ширшого кола підприємств та організацій без розробки додаткових, специфічних вимог.

Стрімке розповсюдження стандартів ISO 9000 пов'язано з тим, що вони є базою для просування концепції TQM на підприємствах та регламентують чітке виконання базових вимог на підприємстві. Однак виконання вимог стандарту не означає, що ця продукція може повністю відповідати вимогам споживача, але може повністю задовольнити його потреби [3 С. 119].

Незважаючи на те, що стандарти ISO серії 9000 визнані та використовуються в багатьох країнах, сертифікація за стандартом не є обов'язковою вимогою для виробників. Але наявність сертифіката ISO серії 9000 надає певної впевненості покупцю або замовнику щодо якості продукції (або послуг).

Отже, можна з упевненістю сказати, що якість завжди буде відігравати провідну роль у розвитку сучасного світу. Зростаюча конкуренція змусить компанії шукати способи постійного підвищення ефективності, покращення якості наданих продукції та послуг. Сьогодні, як ніколи, актуальні слова Едварда Демінга: «Єдиними, хто продовжить існування, будуть компанії, які постійно націлені на якість, продуктивність та служіння споживачеві»

#### **Список використаних джерел**

1. Глаголев С.М., Гугелев С.М. Еволюція стандартів у сфері менеджменту якості. *Вісник*. 2009. № 1 (25). С. 30-32.
2. Махіянов І. М. Етапи еволюції сучасного менеджменту якості. *Компетентність*. 2020. № 6. С. 18-25.
3. Буряк Р.І. Еволюція концепцій управління якістю. *Економіка та управління АПК*. 2013. № 10. С. 117-122.

*A. Lytvynenko, PhD in Economics, Associate Professor,  
V. Taranenko, Master  
S. Kuznets Kharkiv National University of Economics*

### **DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP**

The historical process of human development, socio-economic systems has undergone a long evolution. Over the centuries, changes have taken place that have facilitated and continue to contribute to the search for effective organizational and economic mechanisms for managing needs. In particular, over the centuries, entrepreneurship has been systematically established as an organizational and economic mechanism for achieving progress, ensuring economic prosperity, implementing qualitative changes in society, as well as a factor in social development.

Scientific approaches to the characterization of theoretical and practical aspects of business development are extremely multifaceted, correspond to the historical stages of the formation of social, economic, market exchange and so on. We believe that the theory and practice of business development has undergone a long evolutionary development through the awareness of mankind of the need to find ways to most effectively meet the needs. Mankind has always sought and strives for qualitative change, so the transformation of

economic practices initiated and implemented by man, constantly contribute to the development of economic, organizational, legal, social characteristics of entrepreneurship, awareness of the inevitability of its participation in economic solutions to social problems.

*Table 1*

**Definition of business categories**

Defining the essence of categories	
Entrepreneur - a subject of economic relations, which in a situation of market uncertainty, based on special qualities (knowledge, initiative, ingenuity, non-standard solutions), tries to organize the provision of new services and production of quality goods by increasing their added value, streamlining existing forms of economic interaction in order to make as much profit as possible [2]	Entrepreneur - the main business entity, which due to a certain set of features embodies the functions of entrepreneurship and for their work receives entrepreneurial income, at least – normal profit [1, c. 83]
Entrepreneurship is a socio-economic phenomenon that embodies certain economic entities relationships whose actions are aimed at meeting various needs and interests (material, social, spiritual) through activities that are marked by risk, innovation and initiative [2, c. 278]	Entrepreneurship - independent organizational and economic innovation based on the use of various opportunities for the production of new or old goods by new methods, the opening of new sources of raw materials, markets, etc. in order to make a profit and self-realization of their own purpose [1, c. 83]
Entrepreneurship is primarily an economic interaction, but as a result of the distribution of the created product, exchange of goods and the effect of consumption, it (interaction) becomes social. Because of the received business result, the quality embodied in satisfaction needs of society, entrepreneurship is socialized.	
The main functions of entrepreneurship - innovative, organizational, economic, social and personal [1, c. 83]	

Entrepreneurship as a socio-economic phenomenon is represented in the economic and other spheres of human life, because the entrepreneurial approach is inherent in many sectors of the market.

Social entrepreneurship, on the other hand, influences economic interests by carrying out an appropriate mission and satisfying social interests (needs). What both types of entrepreneurship have in common is functioning in conditions of risk, motivation to act in difficult conditions, which sometimes even hinder success. For a complete picture of understanding the essence, differences between social and traditional classical entrepreneurship, we highlight the signs of socio-psychological portraits of the entrepreneur (Table 2).

*Table 2*

**Socio-psychological type of entrepreneur in accordance with the field of activity**

Social	Economic
Social entrepreneur	Economic (classic) entrepreneur
Characterized by features of aspects of the psychology of the altruist, who has entrepreneurial skills, talent to acquire and properly implement innovations, does not seek direct economic enrichment	Meets the characteristics of the individual - an entrepreneur who is endowed with the talent of the owner-innovator, who, acting in conditions of risk seeks to maximize the benefits of capital invested in economic activities in order to enrich
Orientations, purposes of use of social capital	
Uses social capital to consolidate and direct efforts to solve problems of social, humanitarian importance without receiving direct economic benefits from the activity, the priority is social effects	Uses social to ensure the implementation of mercantile goals, solving social, economic and other problems of the state, territories, society, but with the mandatory mediation of this process as a priority to maximize income

In the philosophical and organizational-economic context, scientists affirm the importance of socialization as an important mechanism for establishing business structures, perception of the results of their activities, benefits and cost optimization. However, we



believe that organizational and economic socialization is not only in assessing economic performance, but also in the spread of enterprises of various organizational and legal forms of management.

Entrepreneurship is primarily an economic interaction, but as a result of the distribution of the created product, exchange of goods and the effect of consumption, it (interaction) becomes social. Through the obtained entrepreneurial result, the quality embodied in meeting the needs of society, entrepreneurship is socialized. The formal goal of entrepreneurship as an activity and enterprise as an organization is to implement market agreements, fulfill contracts to achieve the end result - to meet economic and social needs with a certain efficiency, which will mean the level of competitiveness.

Results and discussion. As a result, the development of entrepreneurship corresponds to the ambiguity of functions and theoretical and methodological characteristics, among which the main ones are social and economic. That is, entrepreneurship is characterized as both an economic and social phenomenon, and its role is reduced to economic and social functions. The economic and social factors of entrepreneurship are interrelated, because in practice this phenomenon has already penetrated without exaggeration, into all spheres of human life and activity - economic and social.

#### References:

1. Економічний енциклопедичний словник: у 2-х т. Т. 2 / за ред. С. В. Мочерного. Львів : Світ, 2006. 568 с.
2. Соціологічна енциклопедія / уклад. В. Г. Городяненко. Київ : Академвидав, 2008. 456 с.
3. Офіційний сайт McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/Detailing-the-new-landscape-for-global-business-services.pdf> (дата звернення 15.10.2021).
4. Lytvynenko A. O., Lytvynenko O. D. Formation of international competitiveness of the region on the basis of the innovation and investment model of development in China. *Інтернаука: фаховий міжнародний науковий журнал. Серія: «Економічні науки»*. Київ : Вид. дім «Інтернаука», 2021. № 12 (01/45) / 2021. С. 42-48.

*О.В. Лопушинська, PhD,  
К.Б. Швець, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет,  
О.А. Бабенко, вчитель англійської мови  
Полтавська ЗОШ I-III ступенів № 9 Полтавської міської ради*

## **РОЛЬ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЗМІН**

Система адміністративного управління – здійснення процесу адміністрування всього комплексу робіт, який направлений на формування і здійснення управлінської дії, що забезпечує необхідний рівень ефективності діяльності підприємства. Система адміністративного менеджменту дозволяє вирішити два основні завдання управління, спрямовані на зростання продуктивності: ефективна організація праці; мотивація кожного працівника до продуктивної і якісної праці. Виходячи з цих основних завдань, цілісна система адміністративного менеджменту складається з двох підсистем: організаційної системи та системи адміністративного

управління персоналом.

Організаційна система управління відповідає на питання: хто, що, як і коли повинен робити в організації для ефективного виконання її цілей і завдань. Дана система включає в себе ретельно опрацьовану структуру управління, положення про підрозділи та посадові інструкції, налагоджений документообіг, систему бюджетування і планування. Функціонування системи адміністративного управління відбувається шляхом здійснення процесу адміністрування всього комплексу робіт, який направлений на формування і здійснення управлінської дії, що забезпечує необхідний рівень ефективності діяльності підприємства.

До суб'єкта управління відносяться безпосередньо всі органи і учасники процесу управління, які вирішують весь комплекс завдань від розробки стратегії до виконання процедур. Процес адміністрування є частиною загального процесу управління виконуваними роботами, управлінськими процесами і роботою самих виконавців. Адміністрування в даному випадку можна розглядати як завершальну фазу всього комплексу управлінського впливу на персонал. Саме від того, наскільки якісно і точно здійснюватиметься даний блок управлінських робіт, багато в чому залежать кінцеві результати роботи персоналу підприємства.

В якості суб'єктів адміністративного управління виступають безпосередні лінійні керівники, як окремих груп виконавців, так і виробничих підрозділів в цілому. Більшість науковців сходяться на тому, що адміністратор виконує функції планування, організування, а менеджер – мотивування та контролювання, а також регулювання. Інші переконують, що у діяльності адміністратора домінують функції організування та мотивування, а інші три у діяльності менеджера (планування, контролювання та регулювання). Відповідно, адміністратор повинен володіти вміннями та знаннями адміністратора, рідше ніж технічними, натомість, менеджер (особливо нижчих рівнів управління) повинен володіти навичками комунікації та технічними знаннями.

Сучасне ділове адміністрування – це програма підготовки вищого керівного складу комерційної організації, наука і мистецтво управління бізнесом в умовах динамічного бізнес-середовища та інтенсивної конкуренції. Вона передбачає глибоке розуміння законів і практики сучасного бізнесу, маркетингу, тенденцій розвитку міжнародного ринку. Згідно з міжнародними стандартами, сучасне ділове адміністрування включає чотири блоки, а саме: 1) побудову управлінської платформи; 2) формування важелів управлінської ефективності; 3) блок «інтеграція управлінських компетенцій»; 4) напрям «розвиток бізнесу в глобальному середовищі».

Таким чином, адміністрування можна розуміти як сукупність робіт і процесів, направлених на забезпечення виконання планів і програм, а також інших ухвалених управлінських рішень. На відміну сучасного ділового адміністрування, сучасне публічне адміністрування – це програма підготовки управлінців для вирішення проблем підприємства з врахуванням соціально-економічного і суспільно-політичного зовнішнього середовища. За своїм змістом сучасне публічне адміністрування досить суттєво відрізняється від сучасного ділового адміністрування: воно дає компетенції, навички і знання, необхідні для публічного управління компаніями або для роботи на керівних посадах в органах державної влади, громадських інституцій та органах місцевого самоуправління. Одним із основних чинників зростання інтересу до оволодіння цією програмою є усвідомлення багатьма керівниками бізнесу ступеня важливості регулятивної

функції держави у всіх сферах життя суспільства.

Отже, система адміністративного менеджменту підприємства – це комплекс відносно відокремлених взаємозалежних організаційних елементів, які через налагоджені наскрізну підсистему комунікацій та документообігу, затверджені організаційну структурну схему управління і штатний розпис, положення про структурні підрозділи, встановлені посадові обов'язки і виробничі завдання, використовуючи наявний ресурсний потенціал, забезпечують досягнення визначених цілей, що відповідають місії, та не вступають у протиріччя із законами, принципами і методами управління, а також зовнішнім середовищем організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бородіна, О. А., Хлдова Я. О. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. Приазов. держ. техн. ун-т. Маріуполь : ПДТУ, 2015. 84 с.
2. Теліженко О. М., Глівенко С. В. Адміністративний менеджмент для магістрів [Текст]: підручник. Суми : Університет. кн., 2016. 871 с.
3. Герасим'як Н. В., Волинчук Ю. В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2016. № 4. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/4\\_ukr/4\\_2016.pdf#page=127](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/4_ukr/4_2016.pdf#page=127)
4. Міненко М. А. Місце і роль адміністративного менеджменту в загальноорганізаційній системі управління. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 7–10. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3971&i=1>

*Д.С. Насипайко, к.е.н., доцент,  
А.М. Труш, здобувач*

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький*

### **ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ ТОВАРАМИ І ПОСЛУГАМИ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОСОЮЗІ**

Сучасна теорія і практика засвідчує, що зовнішня торгівля є одним з найважливіших джерел наповнення державного бюджету України. Глобалізація світових товарних ринків та економік, зростаюче значення зовнішньоекономічних та торговельних відносин, розвиток міжнародної кооперації зумовлюють дедалі тіснішу інтеграцію та взаємозалежність зовнішньої торгівлі та внутрішньої економіки. Однак критична залежність України від кон'юнктури зовнішніх ринків є одним із головних стримуючих факторів, що впливає на темпи економічного розвитку держави. Тому будь-які масштабні кризові явища у міжнародній економіці обмежують можливості для нарощування та географічної диверсифікації вітчизняного експорту, що негативно позначаються на економіці України [1].

Метою статті є дослідження міжнародної торгівлі товарами та послугами в Україні та Євросоюзі в сучасних умовах.

Останнім часом зовнішня торгівля та інші види зовнішньоекономічної діяльності надзвичайно зросли, природно залучаючи все більшу кількість підприємств, організацій і фірм. Останнім доводиться бути гнучкими, динамічними, постійно працювати над якістю своїх продуктів, підвищувати техніко-економічний рівень виробництва, завойовувати нові ніші на міжнародному ринку тощо.

За даними Державної служби статистики України, у I півріччі 2021 р. експорт товарів, здійснений учасниками зовнішньоекономічної діяльності, склав 29924,0

млн. дол. США, або 130,7 % порівняно із I півріччям 2020 р., імпорт – 31250,6 млн. дол., або 128,0 % (див. рис.1, рис. 2). Негативне сальдо – 1326,6 млн. дол. (у I півріччі 2020 р. також негативне – 1519,4 млн. дол.). Коефіцієнт покриття експортом імпорту – 0,96 (у I півріччі 2020 р. – 0,94), [2].

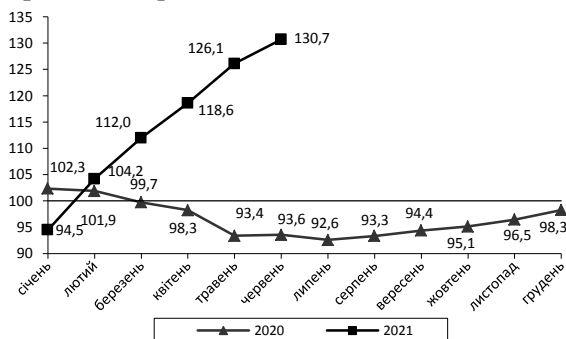


Рис. 1. Темпи зростання (зниження) експорту товарів (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком) [2]

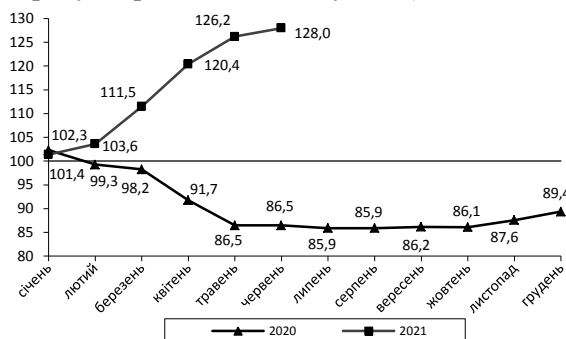


Рис. 2. Темпи зростання (зниження) імпорту товарів (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком) [2]

Що стосується зовнішньої торгівлі України послугами, то у I півріччі 2021 р. експорт послуг становив 5644,7 млн. дол. США, або 101,5 % порівняно із I півріччям 2020 р., імпорт – 3210,0 млн. дол., або 123,4 % [2].

Отже, у I півріччі 2021 р. експорт товарів та послуг становив 34870,0 млн. дол. США, або 125,5 % порівняно із I півріччям 2020 р., імпорт – 34456,4 млн. дол., або 127,6 %. Позитивне сальдо склало 413,6 млн. дол. (у I півріччі 2020 р. також позитивне – 769,7 млн. дол.), [2].

Головним торговельним партнером України лишається Євросоюз. За даними Євростату, експорт товарів Євросони до інших країн світу в серпні 2021 р. становив 184,3 млрд. євро. Порівняно з серпнем 2020 р. відбулося зростання на 18,2 % (155,9 млрд. євро). Імпорт з інших країн світу становив 179,5 млрд. євро, а зростання – на 26,6 % порівняно з серпнем 2020 р. (141,8 млрд. євро). У результаті Євросона зафіксувала профіцит у розмірі 4,8 млрд. євро в серпні 2021 р. в порівнянні з профіцитом у розмірі 14,0 млрд. євро в серпні 2020 р. [3].

Таким чином, спостерігається відновлення темпів зовнішньої торгівлі товарами в Україні та Європейському Союзі після їх суттєвого скорочення у 2020 році, обумовленого карантинними заходами. У Євросоюзі темпи нарощування обсягів міжнародної торгівлі товарами були нижчими, ніж в Україні [4].

Отже, суттєвого значення потребує перегляд зовнішньоекономічної політики

держави щодо підтримки національних виробників, нарощування їхнього експортного потенціалу, усунення ефекту імпортозаміщення, оптимізації товарної та географічної структури експорту-імпорту [5].

#### **Список використаних джерел:**

1. Зовнішньоекономічне співробітництво України: стан, перспективи розвитку, загрози та ризики. URL: [https://bintel.org.ua/nash\\_archiv/archiv-regioni/archiv-ukra%20%97na/vneshekonom/](https://bintel.org.ua/nash_archiv/archiv-regioni/archiv-ukra%20%97na/vneshekonom/) (дата звернення: 01.11.2021).
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.11.2021).
3. Euro area international trade in goods surplus €4.8 bn. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home> (дата звернення: 05.11.2021)
4. Міжнародна торгівля товарами в Україні та Євросоюзі у I півріччі 2021 року. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/mizhnarodna-torgivlya-tovaramy-v-ukrayini-ta-uevrosoyuzi-u-i-pivrichchi-2021-roku> (дата звернення: 08.11.2021)
5. Шепель Т. В. Сучасні реалії та перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 49-58. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-1\\_0-pages-49\\_58.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-1_0-pages-49_58.pdf)

*О.М. Овчарук, к.е.н.,  
Я.Г. Панова, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Виклики сучасності змушують підприємства проводити внутрішню трансформацію для адаптації до змін навколишнього середовища.

Діджиталізація – це процес цифрової трансформації суспільства і економіки, що характеризується цифровими технологіями і інноваціями в цифровому бізнесі, а також важлива умова глобального підвищення конкурентоспроможності підприємств під час пандемії.

За останні десятиліття економіка всіх країн світу переживає трансформацію завдяки швидкому технічному прогресу, тим самим провокує розвиток електронного бізнесу.

Цифрова трансформація бізнесу має такі переваги:

1. Покращення клієнтського досвіду.

Клієнти – це один з основних драйверів цифровізації. Кожного дня вони взаємодіють з безліччю компаній, більшість з яких вже почали трансформувати свою діяльність. Споживачам подобається простота і швидкість процесів завдяки цифровим технологіям, тому вони очікують змін і від інших підприємств.

2. Гнучкість і пришвидшення бізнес-процесів.

Використання сучасних технологій у веденні бізнесу – запорука підвищення конкурентоспроможності підприємства. Якщо підприємство не адаптується до швидкого темпу і особливостей ведення бізнесу, то воно не зможе конкурувати з тими, хто цим вже займається.

3. Інноваційні можливості для розвитку бізнесу.

На сьогоднішній день існує безліч технологій цифрової трансформації. Розвивати та управляти бізнесом стало набагато простіше за допомогою новим способам інноваційного розвитку підприємств.

#### 4. Партнерство і співробітництво.

Завдяки цифровізації значно полегшуються шляхи співробітництва, адже в таких умовах неважливо, де знаходиться партнер по бізнесу – в іншому місті, країні чи на іншому континенті.

Керівник компанії має обов'язково розуміти важливість впровадження цифрових процесів на підприємство. Цифровізація – процес довгостроковий і потребує системного підходу. Після первинного впровадження діджиталізації на підприємстві, не слід забувати про необхідність постійного контролю і розвитку на основі нових технологій і розробок в цій галузі.

Для продуктивної реалізації проекту впровадження цифровізації на підприємстві важливо налагодити мотиваційну політику в компанії. Працівники повинні розуміти важливість і необхідність цього процесу – це головна умова успіху.

Ще один важливий момент – навчання працівників. Проведення тренінгів, професійне навчання, майстер-класи, на яких персонал отримує знання і навички роботи в оновлених умовах.

Значними поштовхами у впровадженні діджиталізації є карантинні обмеження. Підприємствам, щоб триматися «на плаву», треба якомога швидше адаптувати бізнес під сучасні виклики.

Безліч підприємств для зручності створили власні мобільні додатки, почали використовувати електронну торгівлю для збільшення продажів, що і допомогло підвищити конкурентні переваги.

Отже, про цифровізацію вже можна говорити, як про необхідність. Технологія мобільних платежів, цифровізація маркетингових досліджень, створення мобільних додатків і використання електронної торгівлі тощо – умови наявності і посилення переваг підприємства в мінливому бізнес-середовищі.

#### **Список використаних джерел:**

1.Верховодов А. Цифрова трансформація та інновації: що це насправді? Medium. URL: <https://medium.com/@untone> (дата звернення 27.10.2021).

2.Верховодов А. Цифрова трансформація та потреби бізнесу. Medium. URL: <https://medium.com/@untone/>(дата звернення 27.10.2021).

3.Лазебник Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. 2018. URL: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.2.2018.69-74>

*А.С. Олійник, к.е.н.,  
В.О. Лукашенко, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **РОЛЬ ВИРОБНИЧИХ СТРАТЕГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Виробничу стратегію доцільно розглядати як складову частину всього процесу планування, що забезпечує відповідність виконання завдань процесу виробництва. Оскільки поставлені завдання мають тенденцію змінюватися, то виробничій стратегії також потрібно розвиватися з урахуванням можливих майбутніх потреб споживачів. Саме тому, при виборі виробничої стратегії, підприємству, необхідно враховувати ряд параметрів [3]:

– обсяги продукції, виробництво яких необхідно забезпечити у певний період часу (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);

- розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення запланованого випуску продукції;
- масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості;
- досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості;
- швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій до реальних умов діяльності підприємства, з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі.

Для впорядкування і спрощення розуміння принципових відмінностей між виробничими стратегіями доцільно поділити їх на чотири категорії:

- 1) стратегії, орієнтовані на ринок;
- 2) стратегії, орієнтовані на виробничі можливості;
- 3) стратегії, орієнтовані на загальні можливості підприємства;
- 4) комплексні стратегії.

Різниця у тому, що у першому випадку виробничу поведінку визначає споживач, у другому – виробнича стратегія базується на основі виробничих можливостей, третьому – на основі загальних можливостей підприємства, четвертому – з урахуванням комплексу чинників.

Найпоширеніші виробничі стратегії зорієнтовані на збільшення якості продукції, зменшення витрат, залучення високих технологій. Згідно із сучасною концепцією виробничих стратегій до їх складу входять [1].

1) стратегія мотивації праці, що визначає пріоритети мотиваційних комплексів внутрішньої, зовнішньої позитивної мотивації і зовнішньої негативної мотивації (вона орієнтує на формування адекватного мотиваційного механізму);

2) стратегія науково-технічного розвитку й організації праці, впливу науково-технічного розвитку на потребу в трудових ресурсах;

3) стратегія розвитку трудового потенціалу підприємств, формування необхідних компетенцій тощо.

У нинішніх ринкових умовах під час розробки і впровадження виробничої стратегії доцільно зважати на те, що виробнича діяльність взаємопов'язана з іншими видами діяльності у середині підприємства (фінансовою, маркетинговою, службою персоналу), тобто із всіма функціональними стратегіями. Крім того, слід зазначити, що виробнича стратегія безпосередньо взаємопов'язана з багатьма чинниками зовнішнього середовища. Саме тому, ефективність виробничої стратегії залежить не тільки від її власного змісту, а й від того, наскільки вона органічно взаємодіє з іншими функціональними стратегіями підприємства та зовнішніми факторами.

Важливу роль у виробничій стратегії підприємства займають такі чинники, як:

- обсяги капітальних вкладень;
- час, необхідний для своєчасного переходу до виробництва нової продукції;
- цінні стратегії, сформовані для продуктово-товарних стратегій;
- техніко-організаційний рівень виробництва;
- рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу;
- інноваційна спроможність управлінського персоналу тощо.

Отже, підвищення ефективності функціонування підприємств в умовах ринкової економіки можливе при повністю завершеному циклі господарської діяльності, що охоплює процес економічно вигідної реалізації продукції на ринку. Для підприємств, які здійснюють конкурентну боротьбу задля успішності у ринковому середовищі, виробнича стратегія є найважливішою функціональною стратегією, адже вона

забезпечує обґрунтування їх цілей та завдань на кожному сегменті ринку та відносно кожного виду продукції з урахуванням особливостей конкуренції та попиту споживачів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посібн. Київ: Академвидав, 2007. 320 с.
2. Коленда Н. Поняття виробничої стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 15. URL: <http://www.global-national.in.ua/issue-15-2017>.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

*А.С. Олійник, к.е.н.,  
О.О. Козін, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ НА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ**

Стратегія – це узагальнююча модель визначених дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства. За своїм змістом стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності. Процес розробки стратегії включає такі етапи [1]:

- 1) визначення корпоративної місії;
- 2) конкретизація бачення підприємства і постановка цілей;
- 3) формулювання та реалізація стратегії, що спрямована на досягнення цілей.

Корпоративною місією підприємств є підвищення їх конкурентоспроможності через механізм управління бізнес-процесами в системі інноваційного розвитку. Вона конкретизується низкою цілей, до яких належать: раціоналізація організації виробництва через перепроектування (структуризація, коучинг, тимбилдинг, краудсорсинг); швидка адаптація до змін зовнішнього середовища; завоювання нових ринків збуту; зниження вартості виробництва продукції завдяки використанню передових технологій і підвищенню продуктивності праці; участь у кластері; передача непрофільних бізнес-процесів на аутсорсинг; аутстафінг персоналу для реалізації інвестиційно-інноваційних проектів.

Визначимо співвідношення стратегічних цілей підприємства та цілей бізнес-процесів, пов'язаних із реінжинірингом і перепроектуванням (табл. 1).

Як виявлено, за класифікацією базисних стратегій розвитку підприємства дотримуються стратегії концентрованого зростання. Рішення про управління бізнес-процесами через реінжиніринг та перепроектування приймаються підприємством з урахуванням вірогідності їх поліпшення.

Оптимізація бізнес-процесів спрямована на підвищення ефективності управління бізнес процесами і формування стандарту діяльності компанії «як має бути». У свою чергу, стандарт роботи компанії є основою для створення внутрішніх регламентів та посадових інструкцій співробітників, організації підготовки персоналу, а також вирішення завдань з автоматизації бізнес-процесів [3].

Ефективність бізнес-процесів підприємства повинна визначатися у сукупності та зіставленні результатів товарного обігу і тих загальноекономічних вигод, що несе в



собі активне функціонування та позиціонування підприємства в ринковій ніші з урахуванням матеріальних і нематеріальних витрат. Ефективність залежить від ринків збуту, які, в свою чергу, впливають на обсяг продажів, середній рівень цін, дохід, прибуток.

Таблиця 1

**Співвідношення стратегічних цілей підприємства та цілей бізнес-процесів [2]**

Стратегічні цілі	Цілі участі у кластері	Цілі участі в аутсорсингу	Цілі участі в аутстафінгу	Перепроектування бізнес-процесів
Стратегія концентрованого зростання				
Поступове оновлення і модернізація	Використання виробничого потенціалу учасників. Використання досвіду партнерів у процесі модернізації	Концентрація на профільних бізнес-процесах. Направлення зусиль і ресурсів на розробку нових технологій	Використання інтелекту найманих працівників. Поширення знань працівників серед персоналу	Концентрація на профільних бізнес-процесах
Збільшення обсягу продажу за рахунок зниження собівартості та підвищення якості продукції	Розробка і реалізація міжорганізаційних інноваційних проектів. Економія витрат завдяки близькості до інших фірм, зниження ризику та невизначеності	Використання досвіду організації бізнес-процесів у інших підприємств, які спеціалізуються на окремих роботах	Економія витрат завдяки пришвидшенню виконання замовлень шляхом зменшення часу на підготовчі операції	Зменшення адміністративних витрат
Вихід на нові ринки	Розроблення та реалізація міжорганізаційних інноваційних проектів	Використання досвіду бізнес-процесів у інших підприємств, які спеціалізуються на окремих роботах	Скорочення часу на навчання та перекваліфікацію працівників	Скорочення часу розроблення продукту та виходу його на ринок
Перегрупування бізнес-процесів відповідно до стратегічних напрямів діяльності	Швидкий організаційний розвиток профільних бізнес-процесів Адаптація підприємства до економіки знань	Організація виробництва на інноваційній основі	Ефективне управління знаннями та набутим досвідом	Ефективне управління бізнес-процесами

При визначенні показників оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства необхідно враховувати специфіку даного виду діяльності, наприклад, її дуалістичний характер (на макроекономічному рівні — функція посередника з доведення продукції від виробника до споживача; на мікроекономічному рівні підприємство – суб'єкт господарювання).

Отже, на базі стратегічної інформації приймаються стратегічні рішення, які потім втілюються у стратегії та організаційні, фінансово-економічні соціально-психологічні, методичні та інші інструменти, за допомогою яких здійснюється стратегічний процес. Стратегічні рішення безпосередньо визначають долю підприємства, впливають на його розвиток і життєздатність.

### Список використаних джерел:

1. Бьєрн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. Москва: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
2. Чернобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2016. № 769. С. 125–131.
3. Шемаєва Л. Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 240 с.

*Н.О. Пархоменко, к.е.н., доцент  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

## РОЗВИТОК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Дієве управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємства забезпечує результативність міжнародних операцій, сприяє зростанню кількості міжнародних замовлень [1], покращує співпрацю з зарубіжними клієнтами. Пріоритетним завданням розвитку зовнішньоекономічної діяльності є задоволення інтересів сторін міжнародної угоди. Технологічні зміни та інформатизація, в свою чергу, зумовлюють прискорення процесу діджиталізації у світі [2]. Крім того, автоматизація бізнес-процесів підприємства, поліпшення комунікації на підприємства та із зарубіжними постачальниками і споживачами, підвищення продуктивності та ефективності результатів діяльності завдячують діджиталізації.

Задля ефективного функціонування та розвитку підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, необхідно комплексно та гнучко використовувати інструментарій управління зовнішньоекономічною діяльністю, враховуючи соціальні, науково-технічні, політичні, правові, виробничі, інфраструктурні, інформаційні, кадрові, ринкові та міжнародні фактори, які здійснюють вплив на результативність зовнішньоекономічної діяльності. При цьому слід враховувати особливості діяльності на міжнародних ринках. До таких особливостей належать, по-перше, подвійний регуляторний вплив, що здійснюється на підприємство з боку країни розташування та країни-партнера [3]. Кожна з держав має власні пріоритетні міжнародні зв'язки, стратегією у сфері зовнішньоекономічної діяльності, важелі впливу на експортно-імпортні операції [1]. По-друге, підприємству необхідно враховувати в процесі діяльності вплив додаткових зовнішніх чинників та особливих рис, природних, культурних, кліматичних, політичних, економічних та інших. По-третє, на міжнародному рівні використовуються міждержавні інструменти впливу на зовнішньоекономічні операції та відносини між суб'єктами міжнародного бізнесу.

В умовах діджиталізації, інформатизація бізнес-процесів дозволяє отримати підприємству на зовнішніх ринках наступні конкурентні переваги: підвищити конкурентоспроможність, покращити репутацію та сформувати позитивний імідж, оптимізувати використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових), полегшити роботу з великими обсягами інформації, здобути лояльність та прихильність міжнародних споживачів, прискорити впровадження та використання інновацій тощо.

Отже, розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах діджиталізації залежить від безлічі факторів, однак підприємству необхідно змінюватися значно швидше та гнучкіше. Непередбачуваність та мінливість зовнішнього середовища потребує від підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність відповідати світовим трендам та міжнародним стандартам якості, забезпечуючи конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, що дозволяє стабільно функціонувати та нарощувати обсяги міжнародних контрактів. Доцільність діджиталізації забезпечується формуванням ефективних комунікацій, визначається лояльністю та розумінням споживачами пріоритетності купівлі продукції. Підприємства, які втілюють тренди в сфері цифрових інновацій, мають вагомий потенціал для розвитку, конкурентні переваги на ринку, здатні адаптуватися до гнучких бізнес-процесів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вівчар О.І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств *Галицький економічний вісник*. 2015. № 2. С. 24-30.
2. Гуренко А.В., Гашутіна О.Е. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-113>
3. Скоропад І.С., Герасименко С.І. Ефективність маркетингових заходів у системі зовнішньоторговельних зв'язків. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 469. С. 498-502.

*П.В. Пузирьова, к.е.н., доцент,  
А.К. Слюсар, здобувач вищої освіти  
Київський національний університет технологій та дизайну*

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних реаліях життєве важливе значення має правильна оцінка економічних благ підприємства, будь то прийняття менеджменту, максимізація прибутку та забезпечення економічної стабільності підприємства в майбутньому. Для великих підприємств така інформація потребує не лише внутрішнього, а й зовнішнього використання. Зокрема, в ефективності діяльності організації зазвичай зацікавлені акціонери, кредитори, інвестори, потенційні інвестори та інші зовнішні зацікавлені сторони. Адаже системний і комплексний аналіз корпоративної ефективності дозволяє: швидко, якісно та професійно оцінювати ефективність господарської діяльності підприємства та його структурних підрозділів; точно та своєчасно виявляти та враховувати фактори, що впливають на прибуток конкретних видів товарів і послуг, що надаються; знайти шляхи вирішення проблем підприємства та досягнення короткострокової та довгострокової рентабельності [2, 3, 12].

Однак, на практиці всі показники основної економічної ефективності можна поділити на дві категорії: оціночний, що описує рівень розвитку або результату, якого досягла або може бути досягнута конкретна діяльність; вартість, що відображає рівень витрат на різні види діяльності. Проте більшість авторів схильні до відбору показників ефективності організації на основі порівняння ефективності ресурсів, що витрачаються підприємством у процесі діяльності [1, 4-8].

Сьогодні існує багато авторитетних методів аналізу, специфічних індикаторів, унікальних індикаторів для вимірювання економічного ефекту, але для того, щоб інтуїтивно це представити, необхідно запровадити кілька загальноприйнятих і застосовуваних на практиці методів.

Типовий приклад системи індексів ефективності базується на основних результатах діяльності підприємства та витратах, понесених підприємством у процесі виробництва, де увага приділяється проблемі виявлення конкретних показників як кількісного вираження виробничих економічних результатів, так і вартості включення вибраних економічних результатів. Однак слід зазначити, що якщо окремі розрахункові показники організаційної ефективності аналізувати окремо, то вони не несуть смислового навантаження і не можуть відображати справжню ситуацію організаційної ефективності. Тому аналітики зазвичай звертаються до розрахунку та оцінки комплексних показників корпоративних економічних вигод [9, 10].

Першим етапом комплексної оцінки та розрахунку ефективності господарської діяльності підприємства є вибір множинних показників для оцінки стану функціональних компонентів фінансової ефективності для забезпечення аналізу управлінських рішень та запобігання та усунення реальних і потенційних загроз фінансовим інтересам. Другим етапом оцінки економічної вигоди підприємства є вибір і дослідження основних характеристик використовуваних показників. Тобто визначаються мінімальне і максимальне значення економічно досяжних показників або їх нижня і верхня межі. Третій етап – оцінка ваги рівня економічної вигоди підприємства на основі виділення показників. Тому розрахунок показників для оцінки рівня економічних вигод підприємства слід проводити на основі корпоративного обліку, щоб в умовах жорсткої конкуренції можна було швидко визначити рівень економічних вигод і рейтингів підприємства [11].

Отже, основною метою оцінки ефективності діяльності підприємства є визначення його можливостей для подальшого розвитку, що залежить від результатів комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності. Тому найважливішим завданням сучасних підприємств є підвищення ефективності їх фінансово-господарської діяльності шляхом оптимізації використання внутрішніх резервів та розвитку системи підвищення ефективності. Проблема підвищення ефективності діяльності підприємств полягає в тому, щоб трудові, матеріальні, фінансові та інші ресурси кожного підрозділу отримували якомога більші результати. Тому еталоном для вимірювання ефективності виробництва в макроекономічному масштабі є зростання продуктивності суспільної праці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Камінська І. М. Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / І. М. Камінська, Н. В. Ковальчук, А. С. Демидович, І. П. Горчинська // Економічний форум. - 2021. - № 2. - С. 79-87.
2. Комарецька П. В. Реструктуризація промислових підприємств в системі антикризового фінансового управління / П. В. Комарецька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 6 (73). – С. 61-64.
3. Крахмальова Н. А. Фінансова реструктуризація підприємств як фактор зміцнення їх фінансового потенціалу / Н. А. Крахмальова, П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 2 (225). – С. 51-58. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15617>
4. Ломовських Л. О. Підвищення економічної ефективності діяльності

підприємства на основі стратегічного планування [Електронний ресурс] / Л. О. Ломовських, С. С. Яропут // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2014. - № 6. - С. 210-215.

5. Петрик О. А. Організаційно-методичні підходи до проведення аудиту ефективності інноваційної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О. А. Петрик, О. В. Пацарнюк // Бізнес Інформ. - 2021. - № 3. - С. 105-112.

6. Петрушка Т. О. Підвищення ефективності господарської діяльності як чинник економічного розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Т. О. Петрушка, О. Ю. Смельянов, О. Б. Курило. // Ефективна економіка. - 2020. - № 12. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_12\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_23)

7. Сазонова Т. О. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Т. О. Сазонова, Є. М. Пасічник // Економічний форум. - 2021. - № 1. - С. 147-153.

8. Семенова Л. Ю. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Л. Ю. Семенова, К.С. Татарінова // Молодий вчений. - 2019. - № 1(1). - С. 238-241.

9. Соловей Н. В. Аналіз ділової активності підприємства як основа підвищення ефективності його діяльності [Електронний ресурс] / Н. В. Соловей, В. Ю. Гудима // Молодий вчений. - 2019. - № 1(1). - С. 247-249.

10. Стецюк П. А. Ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / П. А. Стецюк, Т. О. Багликова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2020. - № 3. - С. 32-38.

11. Яскал І. В. Проблеми оцінки ефективності діяльності державних підприємств в Україні [Електронний ресурс] / І. В. Яскал, О. О. Яскал, К. В. Панчук // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - 2020. - Вип. 4. - С. 76-83.

12. Puzyrova P. Using benchmarking to facilitate effective business development management = Бенчмаркінг як елемент управління ефективним розвитком бізнесу [Текст] / P. Puzyrova // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2020. - № 1 (143). - С. 69-78.

*К.Ю. Таран-Монастирська, к.е.н., доцент,  
О.В. Гроть, здобувач вищої освіти*

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

## **АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Зміщуєма з лідерських позицій сектором послуг, промисловість вже не є основним джерелом широкомасштабного зростання зайнятості, але промисловий сектор створює стабільні можливості щодо технологічного прогресу, збільшення продуктивності та інновацій. Створюючи все, від інструментів і важкого обладнання, які є життєво важливими для будівельної та гірничодобувної промисловості, до машин, необхідних для розвитку інфраструктури у виробництві та розподілі енергії, машинобудування є важливою галуззю для всього світу. Успіх багатьох галузей залежить від роботи підприємств машинобудівної галузі. Технологічний прогрес, досягнутий у машинобудуванні, впливає на швидкість, якість і обсяги виробництва всієї промисловості, підвищує її продуктивність і прибутковість. З даними досліджень майбутнє економічне зростання в цій галузі

буде пов'язане із цілковитою автоматизацією процесів, збільшенням продуктивності праці та впровадженням принципово нових бізнес-моделей і технологій.

Очікується, що світовий ринок машинобудування зросте з 2995,73 мільярда доларів у 2020 році до 3198,95 мільярда доларів у 2021 році при сукупному річному темпі зростання 6,8% [2]. Зростання в основному пов'язане з тим, що компанії переорієнтовують свою діяльність та відновлюються після впливу COVID-19, який призвів до обмежувальних заходів і як наслідок, до операційних проблем. Очікується, що ринок досягне 4341,03 мільярда доларів у 2025 році при CAGR 8%. Азіатсько-Тихоокеанський регіон є найбільшим регіоном на світовому ринку машинобудування, на нього припадало 47% ринку в 2020 році. Західна Європа - другим за величиною регіоном, на який припадає 23% світового ринку. Африка - третій за розміром регіон на світовому ринку машинобудування [5].

Фахівці вважають, що швидкий розвиток технологій стимулюватиме інновації у галузі машинобудування, таким чином стимулюючи ринок протягом прогнозованого періоду. Впровадження у виробництво таких технологій, як 3D-друк, штучний інтелект і аналітика великих даних, дозволяє підвищувати продуктивність, знижувати операційні витрати і збільшувати прибутковість, саме з цими технологіями фахівці пов'язують подальший розвиток машинобудування.

Багатопрофільний сектор українського промислового машинобудування представлений мережею машинобудівних підприємств, що займаються виробництвом гірничого обладнання, залізничного рухомого складу, сільськогосподарського обладнання, турбогвинтових двигунів, газових турбін, машин, авіаційних двигунів, обладнання легкої промисловості та харчової промисловості. Станом на 2010 рік експорт продукції машинобудування дорівнював 9103 млн.дол., та продовжував зростати, досягнувши у 2012 році максимальної відмітки у 13 164 млн.дол., та з 2013 року показник пішов на спад. На галузь машинобудування значно вплинув розрив зв'язків з російськими споживачами, адже до 2014 року на російський ринок припадало понад 60% продажів, продукція була адаптована до російських стандартів. В період з 2013 по 2019 роки експорт товарообігу з Росією знизився на 78%, а збільшити експорт до країн ЄС вдалося лише до 24%. У абсолютних величинах ця цифра компенсує лише 29% від зниженого відсотку експорту до російського ринку. У 2020 рік епідемією коронавірусу значно вплинула на роботу усіх підприємств, і машинобудування в тому числі. Наступною проблемою для галузі машинобудування України став брак робочої сили, адже трудова міграція, наявність великих трудомістких підприємств, призвели до нестачі висококваліфікованих та кваліфікованих працівників. Статистика свідчить, що хоча індекси обсягів виробництва продукції машинобудування у 2020 р. зрівнялися з індексами виробництва усієї промисловості, за обсягами реалізації машинобудівна промисловість значно відстає від таких галузей, як постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря, металургія та металообробка, харчова промисловість та добувна промисловість. Загальна частка продукції машинобудування в загальному обсязі експорту України дуже низька (11% в 2018-2020 роках) у порівнянні з економічно розвиненими країнами, де цей показник становить 30-50%.

Хоча українська машинобудівна промисловість має багато слабких місць і загроз в інтернаціоналізованому ринковому середовищі, існують також переваги та можливості, які українські машинобудівні компанії можуть розглянути та використати, виходячи на світовий ринок.

### Список використаних джерел:

1. Основні соціально-економічні показники України за січень-вересень 2021 року. *Державна служба статистики України* 2021. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/infografika/2021/o\\_soc\\_ek\\_pok\\_Ukr/o\\_soc\\_ek\\_pok\\_Ukr\\_0921.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/infografika/2021/o_soc_ek_pok_Ukr/o_soc_ek_pok_Ukr_0921.pdf)
2. Пігуль Н.Г., Пігуль Є.І. Сучасний стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. *Економіка та суспільство. Вісник Мукачівського державного університету*. 2018. с. 444–449.
3. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Привабливість міжнародних ринків для українських виробників машинобудівної галузі. *Журнал “Економічна наука”*. 2016
4. Машинобудівна галузь в Україні: Потенціал та можливості для розширення експорту на період до 2021 року. *Укрпромзовнішекспертиза*, 2019. URL: [www.expert.kiev.ua](http://www.expert.kiev.ua)
5. Інфографіка щодо загальних підсумків експорту товарів України у I півріччі 2021 року. *Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України*. 2021 URL: [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua)

*М.С. Татар, к.е.н., доцент  
Національний аерокосмічний університет  
ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»*

## КОМУНІКАЦІЙНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Теоретико-експлейнарний базис взаємодії передбачає розгляд соціально-економічної взаємодії як: комунікації; впливу; співробітництва; спільної діяльності; зв'язків; контакту; відносин; суперництва; наказу (рис. 1).



Рис. 1. Гносеологічне поле соціально-економічної взаємодії суб'єктів господарювання

Найголовнішим елементом, без якого неможлива соціально-економічна взаємодія, є комунікація. В теорії комунікацій виділяються наступні види комунікацій: комунікація між окремими особами (лише двома, більше двох осіб); комунікація особи та групи осіб; комунікація між групами осіб; публічна комунікація (коли повідомлення стосуються публічних інтересів й мають публічний характер); масова комунікація (коли повідомлення передаються шляхом технічних засобів зв'язку великим, анонімним та розосередженим особам).

Суб'єктам господарювання більш притаманні такі види комунікації:

– комунікація між окремими особами (лише двома, наприклад, один працівник з іншим працівником, керівник з конкретним працівником при внутрішній взаємодії,

директор одного підприємства з директором іншого підприємства, відповідальний працівник підприємства з постачальниками сировини, з покупцями – при зовнішній взаємодії);

- комунікація особи та групи осіб;
- комунікація між групами осіб (наприклад, між структурними підрозділами підприємства, між підприємством та деякими зовнішніми контрагентами).

Соціально-економічна взаємодія, окрім безпосередньо комунікаційного процесу, передбачає також вплив суб'єктів взаємодії один на одного (табл. 1).

Таблиця 1

### Поняття впливу

Поняття	Автор
Вплив – це взаємодія двох і більше систем, при якому функціонування однієї системи стає причиною певних змін у структурі (просторово-часових характеристиках) у стані хоча б однієї із двох взаємодіючих систем	Кириченко О., Ковальов Г.А. [1]
Соціальний вплив – внесення змін у те, як інша людина поводить себе, відчуває себе чи думає про щось	Зімбардо Ф. [2]
Вплив – це така поведінка однієї особи, яка змінює поведінку іншої особи	Мельник П. [3]
Вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни до поведінки, стосунків, відчуттів тощо іншої людини; управлінський вплив – свідомий вплив на діяльність людини чи колективу, який несе в собі цільову установку, імпульс до трудової активності і узгодженості спільної роботи	Скібінська Л. [4]

Під час соціально-економічної взаємодії використовуються різні методи впливу (табл. 2). При цьому можливий вільний характер взаємодії, коли діють механізми наслідування, зараження, тобто коли суб'єкт дивиться на інших та копіює поведінку, а також цілеспрямований характер взаємодії, коли діють механізми навіювання й умовляння реципієнта індуктором.

Таблиця 2

### Система методів впливу

Метод впливу	Автор
– зараження; завіювання; переконання	Паригін В. [5]
– переконання; навіювання; конформізм	Куліков В. [6]
– зараження; навіювання; переконання; наслідування	Андрєєва В. [7]
– примушування; маніпуляція; навіювання; переконання	Панасюк А. [8]
– інформування; переконання; спонукання; навіювання (сугестія)	Феофанов О. [9]
– переконання; поступливість; конформність; підпорядкування авторитету;	Зімбардо Ф.,
– дисонанс; само атрибуція; соціальне навчання; обумовлювання;	Ляйпте М. [2]
– заботони; невербальна комунікація; підпорогове навіювання	

Сидоренко О.В. також виділяє наступні методи впливу:

- переконання – свідомо аргументований вплив на іншу людину або групу людей, що має своєю метою змінити їхнє судження, ставлення, намір або рішення;
- самопросування – відкритий прояв свідчення наявності у людини своєї компетентності й кваліфікації для того, щоб бути оціненою по здобуткам й завдяки цьому отримати перевагу;
- маніпуляція – прихований від опонента вплив на нього, на його систему ставлень і орієнтацій;
- прихилиння до наслідування – створення у іншої людини бажання “бути схожою”, подібною до зразка;
- прохання – словесне звертання до людини із пропозицією задовольнити потребу або бажання ініціатора;
- примус – вимога виконувати розпорядження ініціатора, підкріплене



прихованими або явними погрозами;

– деструктивна критика – зневажливі або образливі судження висловлення про особистість опонента, грубий, а іноді агресивний осуд, ганьблення або осміяння його пороків, вчинків;

– ігнорування – навмисна неуважність, підкреслене неприйняття людини, при якому ігнорування, найчастіше, виступає як тактична форма примусу або залучення уваги людини до чогось;

– емоційне зараження – передача свого стану і ставлення іншій людині або групі осіб;

– навіювання – навмисний свідомий вплив на підсвідомість людини або групи осіб з метою зміни їхнього стану або відношення до питання, а також створення схильності до певних дій [10].

У роботі [] також представлено наступний перелік методів впливу:

– навіювання – вплив на особу не критикою, а особистим прикладом поведінки, авторитетом, словом;

– переконання – вплив на особу через логічне слово, емоції, дискусію, наведення прикладів з досвіду та історії;

– прохання – вплив на особу через слово при добрих стосунках;

– погроза – вплив на особу через залякування, обіцянки спричинити підлеглому шкоду;

– підкуп – вплив на особу через схилення її на свій бік будь-якими засобами;

– наказ – офіційне розпорядження органів, що мають владу [11].

В подальшому для підвищення ефективності процесу соціально-економічної взаємодії, необхідно сформувати ефективний комунікаційний процес з визначенням можливих моделей впливу під час здійснення бізнес-процесів адаптовано до кожної специфічності ситуації на конкретному підприємстві.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ковалев Г. А. Теория социально-психологического воздействия. Основы социально-психологической теории [под общей ред. А. А. Бодалева и А. Н. Сухова]. М. : Изд-во Междунар. педагог. акад., 1995. 352 с.

2. Зимбардо Ф. Социальное влияние. – СПб. : Питер, 2000. 448 с.

3. Мельник П. В., Філоненко М. М., Гацька Л. П., Кошарська Н. Е. Менеджмент : навч. посіб. Ірпінь : Акад. ДПС України, 2001. 154 с.

4. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Центр учб. Літ., 2009. 192 с.

5. Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. М. : Мысль, 1971. 160 с.

6. Куликов В. Н. Проблемы социальной психологи. Иваново: Изд-во Иванов. госуд. ун-та, 1979. 257 с.

7. Андреева Г. М. Социальная психология. М. : МГУ, 1988. 160 с.

8. Панасюк А. Ю. Психологические основы убеждающего воздействия : автореф. дис. доктора психол. наук на соискание уч. степени. М., 1992. 36 с.

9. Феофанов О. А. Реклама: новые технологии в России. СПб. : Питер, 2000. 384 с.

10. Сидоренко Е. В. Личностное влияние и противостояние чужому влиянию. *Журнал практического психолога*. 1999. № 9. С. 35-52.

11. Кузьмін О., Колінко Н. Методи впливу як ефективний інструмент керівної інноваційної діяльності. *Вісник THEU*. №2. 2013. С. 71-80.

## **ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ**

Термін "соціальна відповідальність" набув поширення у 1970-х рр., хоча різні прояви соціальної відповідальності були предметом діяльності організацій та урядів ще наприкінці XIX століття [1].

На сьогоднішній день реалізація підприємствами заходів, пов'язаних з корпоративною соціальною відповідальністю (далі-КСВ), є невід'ємною складовою ефективного функціонування бізнесу, забезпеченні гарантованого привабливого іміджу серед споживачів та потенційних інвесторів.

В сучасних умовах стрімкого технологічного прогресу та активного розвитку промисловості стрімко зростає загроза екологічної катастрофи, що зумовлює актуальність такого напряму КСВ, як екологічна соціальна відповідальність бізнесу. Будь-яке підприємство зобов'язане усвідомлювати свою роль не лише у вирішенні цієї проблеми, але й у її недопущенні.

Щорічно промисловість завдає величезної шкоди навколишньому середовищу: надмірне використання природних ресурсів, зокрема зменшення лісових площ (через діяльність людини вони скоротилися на 40%); забруднення води (викиди сміття у Світовий океан на рік становлять 9 мільярдів тонн), забруднення ґрунтів та забруднення атмосфери. Це невеликий перелік того, як бізнес негативно впливає на екологію і що найгірше, наслідки, які ми бачимо сьогодні, надалі можуть бути фатальними для наступних поколінь.

Тому важливим компонентом стратегії екологічної відповідальності є заходи, що сприяють зменшенню екологічного сліду підприємства та негативного навантаження на довкілля, насамперед - зниженню викидів парникових газів (ПГ), таких як діоксид вуглецю (CO<sub>2</sub>), метан (CH<sub>4</sub>), оксид азоту (N<sub>2</sub>O), які посилюють глобальні зміни клімату [2].

Сталий розвиток прогресивної країни повинен бути обумовлений не лише соціально-економічним аспектом, але й відповідальним ставленням уряду держави, бізнесу та суспільства до навколишнього середовища, що має бути пріоритетним напрямом на глобальному рівні.

Сьогодні у світі, зокрема в Україні, зростає кількість компаній, що активно впроваджують екологічну соціальну відповідальність.

Яскравим прикладом є Carlsberg Ukraine – одна з найбільших пивоварних компаній України, яка на постійній основі бере участь у підтримці екологічних акцій, таких як «Година Землі». У своїй діяльності Carlsberg Ukraine використовує спеціальне обладнання, що дозволяє економити водні та енергоресурси. Водоочисні споруди, якими оснащені заводи можуть повторно використовувати воду в технічних цілях, а для економії електроенергії компанія частково використовує біогаз, як альтернативне джерело палива. У серпні 2016 року Carlsberg Ukraine за свою активну діяльність отримала Знак Соціальної Відповідальності.

Ще одним прикладом є Альфа-Банк, який також долучається до акції «Година Землі»; втілює екологічні ініціативи серед своїх співробітників у рамках проекту «Екоофіс», а саме: сортування сміття, відмова від пластикового посуду на користь

фарфорового та скляного, заохочення використання термочашок, збір батарейок та передача їх на утилізацію, економне використання електроенергії та ряд інших; з 2016 року Альфа-Банк бере участь ще в одному проєкті «Ecoday», головною ідеєю якого є наведення порядку в громадських зонах відпочинку, парках, дитячих майданчиках, ділянках, що межують з річками та озерами

Цікавою також є діяльність Укراгазбанку, політика якого базується на трьох основних принципах: управління екологічними та соціальними ризиками проєктів, що кредитуються банком; «Зелене» фінансування; екологічний менеджмент та соціальна відповідальність банку.

Оскільки екологічне ведення бізнесу отримало позитивний відгук споживачів, дуже часто компанії спекулюють на цій темі. Маркетологи роблять великий акцент на екологічній діяльності бренду, створюючи позитивний імідж, який часто суперечить реальності, що є прикладом течії «грінвошинг», яка полягає у нечесному застосуванні «зеленого» піару. Такі компанії мають на меті ввести в оману покупців та потенційних інвесторів, щоб отримати більші прибутки. Часто ціни на товари «псевдоекологічних» брендів є невиправдано завищеними.

Насправді така діяльність бізнесу є особливо ризиковою, адже викриття недобросовісності компанії має для неї фатальні наслідки на довгострокову перспективу та негативно впливає на справді екологічно усвідомлений бізнес, до якого в результаті також підринається довіра споживачів.

Прикладами грінвошингу брендів є Chevron, DuPont, а також H&M, який у 2018 році був обвинувачений в тому, що щорічно спалює 12 тонн нерозпроданого одягу. Це викликало величезне обурення, адже дії компанії не відповідають її деклараціям про політику усвідомленого споживання. Варто зазначити, що в цій ситуації H&M підтримало чимало відомих брендів, тому що практика спалювання речей повсюдно поширена, а звинувачена компанія у своїй діяльності намагається все-таки зменшити негативний вплив на природу через організацію еко-ініціатив.

Отже, соціальна відповідальність бізнесу є запорукою ефективного розвитку суспільства, невід'ємним складником якої є саме екологічне ведення бізнесу, що пов'язане з охороною навколишнього середовища, раціональним використанням невідновних ресурсів, створенням безпечних умов життєдіяльності людини. Проте такий напрям бізнесу буде насправді ефективним лише тоді, коли компанії будуть діяти з точки зору міркувань щодо своєї участі в екологічній безпеці країни, а не лише з метою створення позитивного іміджу через недобросовісний піар.

Екологічна соціальна відповідальність повинна бути філософією для влади, бізнесу і звичайно ж суспільства. Лише при їх взаємодії можна зберегти життя та здоров'я населення, а також добробут наступних поколінь.

#### **Список використаних джерел:**

1. Соціальна відповідальність – основа філософії бізнесу URL: <https://www.okko.ua/sotsialna-vidpovidalnist-osnova-filosofii-biznesu> (дата звернення: 23.10.2021).
2. Супрун Н., Антоненко Д. Екологічна відповідальність бізнесу як форма реалізації стратегії сталого розвитку. 140-148с. URL: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20128/Suprun\\_Ekolohichna\\_vidpovidalnist\\_biznesu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20128/Suprun_Ekolohichna_vidpovidalnist_biznesu.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення 23.10.2021).

## **ОСНОВИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

На початку третього тисячоліття Україна докладає багато зусиль до інтеграції в сучасну європейську та світову співдружність. Вітчизняні підприємства перебувають на дуже складному етапі свого розвитку. Поряд з економічною кризою, постійними змінами податкового законодавства відбуваються процеси накопичення досвіду в галузі, які формують нові антикризові форми господарювання, що вимагають від менеджменту підприємства заходів з формування та зміцнення конкурентоспроможності в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Метою обліково – аналітичного забезпечення менеджерів фірми є забезпечення управлінського персоналу підприємства повною, своєчасною та достовірною інформацією для прийняття поточних і стратегічних управлінських рішень. Управління підприємством вимагає систематичної інформації про господарські процеси, їх характер і обсяг, про наявність матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, їх використання, про фінансові результати діяльності. Основним джерелом такої інформації є дані поточного бухгалтерського обліку, що узагальнюються у фінансовій звітності, яка використовується не тільки для економічного аналізу діяльності окремого підприємства з метою одержання інформації, необхідної для управління, а й для узагальнення результатів у масштабі галузей і економіки загалом. Бухгалтерський облік ведуть всі підприємства, незалежно від їх форми власності. Недбалість і неточність у системі ведення бухгалтерського обліку може завдати чималих збитків. Невід'ємними складовими бухгалтерського обліку є великий потік первинних документів, постійне виконання арифметичних операцій, перевірка правильності розрахунків і здійснення операцій, зіставлення даних з інформацією на суміжних ділянках обліку тощо. Система обліку та звітності повинна ґрунтуватися на прийнятих у світовій практиці методологічних принципах і підходах до аналітичних досліджень, спрямованих на всебічний вплив на діяльність підприємства для забезпечення отримання прибутку та зміцнення його фінансових позицій на ринку [1].

Основним джерелом інформаційного забезпечення у функціонуванні підприємства є обліково – аналітична інформація. У період поглиблення ринкових відносин та глобалізаційних процесів розширюється коло проблем, що покликані вирішувати бухгалтерський облік та економічний аналіз. Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, впровадження інноваційних технологій та поява нових організаційних форм виробництва зумовлюють ускладнення управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємств, тому виникає нагальна потреба удосконалення системи інформаційного забезпечення, яке дасть змогу підвищити якість облікової та аналітичної інформації, її обробки та зберігання, що є необхідною умовою для ефективного управління підприємством.

Бухгалтерський облік є основним джерелом інформації, необхідної для аналізу з метою прийняття управлінських рішень. Система обліково-аналітичного забезпечення менеджменту відіграє важливу роль в функціонуванні системи управління підприємством, забезпечуючи взаємодію різних структурних підрозділів та реагуючи на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Під системою

розуміють сукупність множин взаємопов'язаних елементів, які утворюють певну цілісність [2, с. 38].

Обліково – аналітична система – це система, що ґрунтується на даних оперативного, статистичного, фінансового і управлінського обліку, включаючи оперативні дані, і використовує для економічного аналізу статистичну, виробничу, довідкову та інші види інформації. Тому обліково – аналітична система виконує збір, опрацювання та оцінку всіх видів інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень на мікро– і макrorівнях.

#### **Список використаних джерел:**

1. Черненко К.В. Концептуальні основи обліково-аналітичного забезпечення системи менеджменту. *Економіка. Управління. Інновації*. 2015. № 3(15). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_3_20) (дата звернення: 02.11.2021).

2. Садовська І. Б. Обліково-інформаційне забезпечення управлінського аналізу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: зб. наук. прикл. пр. «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. № 647. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка». 2009. С. 38.

*Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,  
І.О. Бондаренко, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ЕКОЛОГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ В СИСТЕМІ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Соціальний та економічний розвиток суспільства тягне за собою низку проблем, найважливішою серед яких у довгостроковій перспективі є екологічна. Іншими словами, розвиток і прогрес шкодить навколишньому середовищу та знижує якість життя всіх живих істот на планеті, збільшуючи потребу в екологічному виробництві. Проте, економічний розвиток можна забезпечити й не нехтуючи екологічними проблемами, тому в усьому світі влада намагається вжити заходів щодо запобігання негативним наслідкам прогресу людства, і Україна в цьому не є випадком.

Останніми роками ринок екологічних товарів та послуг зростає прискореними темпами, що свідчить про стурбованість суспільства проблемами навколишнього середовища. Лідерами з внутрішнього споживання та експорту екологічної продукції та послуг сьогодні є США, країни ЄС та Китай. В Україні за останнє десятиріччя також спостерігається стрімке зростання обсягу споживання екологічної продукції [1, 3].

Підприємства, у свою чергу, намагаючись задовольнити нові потреби споживачів, змінюють свої маркетингові стратегії. Це можна інтегрувати в концепцію соціальної відповідальності, що означає створення довгострокового або середньострокового позитивного іміджу підприємств у взаємовідносинах із зацікавленими сторонами [2]. Деякі з них досить швидко сприйняли концепцію щодо впровадження систем екологічного менеджменту та мінімізації відходів, а також інтегрували екологічні проблеми в усі організаційні заходи. Маркетинг, орієнтований на екологію, в основному передбачає зміну усталених ідей, глибоко укорінених у культурі бізнесу, а також у їх традиційному маркетингу.

Екологічний маркетинг, на відміну від традиційного, має ряд переваг, які наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

**Порівняння традиційного та екологічного маркетингу**

Традиційний маркетинг	Екологічний маркетинг
<i>Ціна</i>	
Зосередженість на короткостроковому співвідношенні між ціною та витратами та доданою вартістю. Встановлення ціни, яка відображає майно (оплата права власності)	Зосередженість на довгостроковій перспективі, на вартості/ціні протягом усього життєвого циклу та доданою вартості. Встановлення ціни, яка відображає вартість товару разом із вартістю супутніх послуг
<i>Продукт</i>	
Зосередженість на традиційних перевагах для споживача	Зосереджено на традиційних, а також екологічних перевагах
<i>Промування</i>	
Представлення прямих функціональних та особистісних переваг. Ознайомлення споживачів з перевагами продукції	Крім прямих переваг, дає також непрямі екологічні в довгостроковій перспективі. Ознайомлення споживачів із цінностями та екологічними перевагами, надання інформації, щоб направити покупця на вибір екологічної продукції. Стимулювання участі в програмах переробки ресурсів

Разом з тим запровадження на підприємствах зеленого маркетингу має і деякі проблемні питання, пов'язані з підвищенням екологічної свідомості споживачів та ефективності управління витратами на виробництво екологічної продукції, а також розробкою та реалізацією державної політики. Але це не повинно зупинити організації в отриманні своїх конкурентних переваг за допомогою екологічного маркетингу. Основним завданням екологічного маркетингу в системі екоменеджменту має стати задоволення потреб споживачів в екологічних товарах та послугах, сприяючи тим самим збільшенню обсягів виробництва екологічно чистої продукції.

Екологічний маркетинг вже сьогодні стає дієвим інструментом екологічного управління, забезпечує стійкий екологоорієнтований розвиток окремих підприємств та в цілому країни.

**Список використаних джерел:**

1. Скороход І. С. Розвиток європейського ринку екологічних товарів та послуг: досвід для України. 2020. Випуск 2 (142). С. 71 – 77. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20202\(142\)/sep20202\(142\)\\_071\\_SkorokhodI.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20202(142)/sep20202(142)_071_SkorokhodI.pdf)
2. Kolk A. The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. Journal of World Business, 51 (2016). P. 23–34. URL: <https://daneshyari.com/article/preview/1002092.pdf>
3. FiBL Statistics. Key indicators (2019) URL: [https://statistics.fibl.org/europe/key-indicators-europe.html?tx\\_statisticdata\\_pi1%5Bcontroller%5D=Element2Item&cHash=511759e872156740d7cfcbda7f290481](https://statistics.fibl.org/europe/key-indicators-europe.html?tx_statisticdata_pi1%5Bcontroller%5D=Element2Item&cHash=511759e872156740d7cfcbda7f290481)

*Н.А. Сырковаш, ст. преподаватель,*

*И.С. Борисевич, студентка*

*Белорусский государственный аграрный технический университет*

## **ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ КОНКУРЕНТАМ ПУТЕМ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ**

Объект исследования данной работы — филиал ОАО «УКХ» «Минский Моторный завод». В филиале мероприятия по повышению финансовой устойчивости должны осуществляться в сжатые сроки и включать в себя следующие

регламентирующие процедуры: создание временной целевой рабочей группы на предприятии для решения проблем по различным направлениям (формирование финансовой стратегии, разработка новых направлений деятельности, сокращение дебиторской задолженности); определение порядка формирования группы (состав группы, распределение ролей), порядка работы группы (цели, требования к результату, сроки исполнения, точки контроля, механизмы совместительства с основной деятельностью), формирование системы вознаграждения (премирование по результатам), обеспечение координации деятельности группы; пересмотр системы оплаты труда менеджеров по продажам на предмет зависимости их дохода от достижения поставленных целей по продажам; разработка и реализация пакета положений по целевому стимулированию инициатив в хозяйственной деятельности предприятия (привлечение клиентов и др.).

В качестве предложений по повышению финансовой устойчивости филиала ОАО УКХ «Минский Моторный завод» предлагается разработать документы по развитию финансового управления в организации: план мероприятий по развитию финансового управления, положение о рабочей группе по финансовому управлению, положение о финансовом контроллинге. Контроллинг – это система управления, которая сочетает в себе элементы планирования, учета, контроля и анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Контроллинг в филиале ОАО «УКХ» «Минский Моторный завод» позволит принимать обоснованные управленческие решения. Он по большому счету является эффективной управленческой информационной системой на предприятии.

План мероприятий по развитию финансового управления, направленного на повышение финансовой устойчивости, отражает последовательность тех мероприятий, которые необходимо внедрить в практике управления фирмы (табл. 1).

Таблица 1

**План мероприятий по развитию финансового управления в филиале  
ОАО «УКХ» «Минский Моторный завод»**

Мероприятие	Ожидаемый результат	Срок исполнения	Ответственный
Добавление функций финансового управления в функциональные обязанности главного бухгалтера	Координация направления по повышению финансовой устойчивости	Март 2022 г.	Главный бухгалтер
Создание рабочей группы по финансовому управлению	Исполнение функций финансового управления	Март 2022 г.	Генеральный Директор
Разработка положения о комиссии по финансовому управлению	Упорядочивание и нацеливание деятельности комиссии	Апрель 2022 г.	Генеральный Директор
Разработка положения о финансовом контроллинге	Упорядочивание деятельности по финансовому контроллингу	Май 2022 г.	Генеральный Директор

Основные задачи, указанные в Положении о рабочей группе по финансовому управлению филиала ОАО «Минский Моторный завод», должны включать: анализ и оценку социально-экономической и финансовой ситуации предприятия; выявление потенциальных угроз и вероятных последствий негативных воздействий внешней среды; выработку мероприятий, нацеленных на смягчение последствий внешних угроз.

Рабочая группа имеет право: запрашивать и получать в установленном порядке

необходимые материалы по предприятию; давать поручения и рекомендации руководству предприятия в области повышения финансовой устойчивости предприятия. Также целесообразно утвердить регламент по управлению дебиторской задолженностью в филиале ОАО «УКХ» «Минский Моторный завод» (табл. 2).

Таблица 2

**Рекомендуемый регламент по управлению дебиторской задолженностью в филиале ОАО «УКХ» «Минский Моторный завод»**

Этап управления дебиторской задолженностью	Процедура
Критический срок оплаты не наступил	Заклучение договора
	Контроль отгрузки
	Выставление счета
	Уведомление об отгрузке
	Уведомление о сумме и расчетных сроках погашения ДЗ
	За 2-3 дня до наступления критического срока оплаты - звонок о напоминании об окончании периода отсрочки, при необходимости сверка сумм
Просрочка до 7 дней	При неоплате в срок - звонок с выяснением причин, формирование графика платежей
	Прекращение поставок (до оплаты)
Просрочка от 7 до 30 дней	Начисление штрафа
	Предарбитражное предупреждение
Просрочка от 30 до 60 дней	Принятие всех возможных мер по досудебному урегулированию
	Официальная претензия
Просрочка более 60 дней	Подача иска в арбитражный суд

Таким образом, создание регламентов и положений на предприятии, то есть правовое обеспечение проекта мероприятий по повышению финансовой устойчивости должно быть обязательно реализовано, поскольку без него невозможна эффективная финансово-хозяйственная деятельность филиала ОАО «УКХ» «Минский Моторный завод».

*Л.В. Бровко, викладач економічних дисциплін,  
викладач-методист вищої кваліфікаційної категорії,  
В.І. Похилько, викладач економічних дисциплін,  
викладач кваліфікаційної категорії «спеціаліст»  
ВСП «Хорольський агропромисловий фаховий коледж ПДАУ»*

### ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Стратегічний менеджмент передбачає розробку довгострокових цілей і політики, установок і орієнтирів, принципово нових напрямів діяльності та ін. Він включає такі основні елементи, як корпоративна місія, конкурентна перевага, організація бізнесу, продукція, ринки, ресурси, структурні зміни, програми розвитку, культура і компетентність управління.

Суть теорії стратегічного менеджменту полягає у використанні концепції «від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього», у частковому відході менеджерів від управлінського раціоналізму (увага до зовнішнього оточення), у систематичному подоланні опору змінам у реалізації визначеної стратегії. Деяке нехтування екстраполяцією як методом прогнозування зумовлюється тією



обставиною, що наша економіка являє собою нелінійну систему, поведінка якої в майбутньому може значно відрізнитися від її поведінки в минулому [1, с. 105].

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємств у першу чергу, залежить від розробленої стратегії управління. Створення, визначення і реалізація стратегії управління належить до доволі складних і трудомістких завдань.

Для забезпечення підприємству стабільного стану на ринку і досягнення міцної фінансової стійкості важливе значення, на нашу думку, має стратегія і тактика управління.

Призначення стратегії управління полягає в наступному:

- встановленні і ранжуванні важливих і довгострокових цілей виробничого процесу, які відповідають вимогам розвитку економіки в цілому і інтересам даної організаційної одиниці;

- оцінці і критичному розгляді можливих шляхів досягнення встановлених цілей в припущених зовнішніх і внутрішніх умовах функціонування системи фірми в даний період;

- виборі і поступовій реалізації рішень, що забезпечують, з одного боку, раціональне виконання економічно обґрунтованих проектів в умовах існуючої економічної системи, а з іншого – ефективну адаптацію виробничих процесів до випадкових змін.

В даний час стратегічне управління є найважливішим чинником успішного виживання в ринкових умовах, що ускладнюються, але проте постійно можна спостерігати в діях організацій відсутність стратегічності, що і приводить їх часто до поразки в конкурентній боротьбі. Відсутність стратегічного управління виявляється перш за все в наступних двох формах.

По-перше, організації планують свою діяльність виходячи з того, що оточення або взагалі не мінятиметься, або ж в ньому не відбуватиметься якісних змін. Спроби скласти довгострокові плани, в яких наказує, що і коли робити в достатньо тривалій перспективі, або ж спроби знайти в початковий період рішення на багато років вперед, бажання будувати «на століття» або придбавати «на довгі роки» - все це ознаки нестратегічного управління. Бачення довгострокової перспективи - дуже важлива складова стратегічного управління. Проте це жодною мірою не означає екстраполяції існуючої практики і існуючого стану оточення на багато років вперед [2].

Стратегічне управління в кожний даний момент фіксує, що організація повинна робити в теперішньому часі, щоб досягти поставленої мети в майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення змінюватиметься і умови життя організації змінюватимуться теж. При стратегічному управлінні як би здійснюється погляд з майбутнього в теперішній час, визначаються і здійснюються дії організації в даний час, забезпечуючи нею певне майбутнє, а не виробляється план або опис того, що організація повинна буде робити в майбутньому. В протилежність при нестратегічному управлінні складається план конкретних дій як в теперішньому часі, так і в майбутньому, апріорі що базується на тому, що чітко відомий кінцевий стан і але оточення фактично не мінятиметься.

По-друге, при нестратегічному управлінні виробітку програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації. При такому підході дуже часто виявляється, що організація не в змозі досягти своєї мети, оскільки їх досягнення принципово залежить від можливостей, бажань і потреб клієнтів, а також від поведінки конкурентів. Все, що може організація визначити на основі аналізу

своїх внутрішніх можливостей — ця яка кількість продукту вона може провести і які витрати при цьому вона може понести. Те ж, яка кількість буде куплена і за якою ціною, визначить ринок. Тому починати планувати діяльність організації з аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей раціонально використовувати ні ресурси означає повністю йти врозріз з принципами стратегічного управління [3, с. 78].

Стратегічне управління покликане забезпечити фірмі виживання в довгостроковій перспективі. Звичайно ж, коли йдеться про виживання в ринковому конкурентному середовищі, не стоїть питання про те, що фірма може тягнути жалюгідне існування. Дуже важливо розуміти, що як тільки комусь з тих, хто пов'язаний з фірмою, цей зв'язок стає не в радість, він відходить від підприємства, і вона через деякий час гине. Тому виживання в довгостроковій перспективі автоматично означає, що фірма досить успішно справляється з своїми задачами, приносячи своєю діяльністю задоволення тим, хто входить в сферу її ділової взаємодії. В першу чергу це торкається покупців, співробітників підприємства і її власників [4, с. 109-115].

Відомо, що стратегія – це загальний напрям і спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети, дослідження й розробка можливих шляхів розвитку фінансів підприємства. Правильно розроблена стратегія дає змогу гармонізувати різні, часто суперечливі цілі, дає можливість порівняти різноманітні «сценарії» розвитку підприємства і на підставі одержаної інформації вибирати оптимальні шляхи його перспективної діяльності.

Таким чином, стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечать його майбутню життєздатність в мінливих умовах ринкового середовища.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. К.: Київ. Національний торгово-економічний ун-т., 2002. 302 с.
2. Іцхак Адізес. Управління життєвим циклом компанії. URL: <http://innovations.com.ua/uk/articles/4/22/523> (дата звернення 21.10.2021).
3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: [навч. посібн.] К. : ЦУЛ, 2003. 395с.
4. Алимов О.М. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства. Актуальні проблеми економіки, № 7(49). 2005. С. 109-115.

*Р.О. Козак, директор,  
Н.В. Печеник, заступник директора з навчально-виховної роботи,  
В.І. Ларіна, вчитель англійської мови  
Гімназія 36 Полтавської міської ради*

## **ДИСТАНЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Сучасні реалії вимагають переходу функціонування організації на засадах дистанційного управління. Але, як і будь-який стиль керівництва, дистанційне управління персоналом має свої переваги та недоліки. В першу чергу доцільно звернути увагу саме на недоліки, адже їх усунення та попередження створює передумови для забезпечення загальної ефективності менеджменту організації.

Серед основних проблем, сформованих дистанційністю трудових відносин,

можемо виокремити наступні:

- відсутність жорстко регламентованих графіків робочого часу, що в свою чергу відображається як на процесі контролю, так і на трудовій дисципліні;
- ідентифікація працівників себе із професією, а не з організацією, що негативно впливає на рівень їх лояльності;
- проблеми в адаптації нових співробітників;
- втрата ефективності комунікацій, у разі неготовності керівництва переходити виключно на дистанційне управління;
- труднощі з ухваленням рішень, за умови використання практики демократичного стилю прийняття рішень;
- недосконале володіння сучасними інформаційними технологіями.

Перехід на дистанційне управління у різноманітних його формах передбачає виконання певних умов. Це:

1. Вміння делегувати свої повноваження та відповідальність. Невміння ефективно делегувати частину повноважень часто призводить до того, що співробітники перестають працювати без безпосереднього керівника або роблять це час від часу.

2. Постановка чітких, конкретних цілей кожному працівнику. Із визначенням способу, якими керівники контролюватимуть досягнення тієї чи іншої мети.

3. Розширення каналів комунікації.

4. Важливо визначити правила звернення до керівника підлеглих, саме окреслити коло питань, з яких можуть писати і дзвонити.

5. Опанувати техніку проведення відеоконференцій одночасно з кількома співробітниками. Наради, які керівник звик проводити на робочому місці, можуть продовжуватись і у разі мережевої комунікації.

6. Керівнику, який керує своїми співробітниками на відстані, важливо знати особливості письмового способу спілкування, який вимагає конкретного вираження думки, уточнення формулювань, логічного висловлювання. Корисно в кінці листа в короткій формі підбивати підсумки всього вищезазначеного. Це спрощує розуміння письмової мови співрозмовником. Ще однією особливістю електронної форми спілкування є цитування співрозмовника. Копіювання питання та безпосередньо за ним наступна відповідь спрощують співрозмовнику прочитання та розуміння самої відповіді [1]. Деколи доводиться кілька разів прочитати вихідний лист, щоб зрозуміти, на яке саме питання відповідала людина. Керівник повинен вміти правильно вести ділове листування в електронному вигляді, чітко і ясно ставити завдання і отримувати на них відповіді.

7. Постановка щоденних завдань, коли керівник у той самий час відправляє лист із конкретними завданнями щодня, а співробітник перед відходом з роботи надсилає відповідь із позначкою виконаних завдань чи стадій їх виконання.

8. Кожне завдання має оцінюватись за заздалегідь встановленими критеріями (вимогами до виконання).

Сучасність вимагає максимального переформатування звичної офлайн трудової діяльності у дистанційний формат. Тому процеси цифралізації суспільства будуть все більш активно розвиватися, що в свою чергу сприятиме збільшенню кількості працівників зайнятих дистанційно, а отже вимагатиме від керівництва оновлення методів та інструментів менеджменту, переформатування всієї системи оцінки, мотивації, розвитку персоналу відповідно до нових вимог.

### Список використаних джерел:

1. Ольховская О. Дистанционное управление персоналом: правила общения, коммуникации. *Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом)*. 2013. № 6. URL: <https://hr-portal.ru/article/distancionnoe-upravlenie-personalom-pravila-obshcheniya-kommunikacii> (дата звернення 12.11.2021).

*Т.В. Жамбей, аспірантка*

*Одеський національний економічний університет*

### СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «БІЗНЕС-ПРОЦЕС»

Бізнес-процеси постійно існували в діяльності підприємства, але об'єктами аналізу, і, відповідно, управління вони стали нещодавно. Це пояснюється неоднозначністю їх трактування як економічної категорії, складністю формалізованого опису та моделювання [1, с. 89].

Дослідження бізнес-процесів за кордоном почалося в 90-х роках минулого століття. Питанням визначення поняття «бізнес-процеси» займалися такі відомі закордонні вчені як А. В. Шеєр, М. Хаммер, Дж. Чампі, М. Портер, Т. Дайвенпорт, Д. Харрінгтон, К. С. Есселінг, Б. Андерсон, Е. Г. Ойхман, Попов Є.М. В Україні дослідження цього питання почалися десятиліття тому. Опираючись на закордонний досвід українські вчені займаються питаннями визначення та класифікації бізнес-процесів (С. О. Ареф'єв, В. А. Поцілуйко, М. М. Климчук), оптимізацією (О. В. Корзаченко), моделюванням (В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін), реінжинірингом (О. В. Солодка) бізнес-процесів тощо.

Новітнім напрямком розвитку менеджменту в Україні є використання процесного підходу та заснованих на ньому сучасних технологій управління підприємством. Для підвищення ефективності роботи підприємства менеджери все частіше впроваджують процесно-орієнтовані технології управління, що базуються на сукупності бізнес-процесів [2, с. 23].

В економічній науці поняття «бізнес-процес» ще формується і є предметом багатьох досліджень та наукових публікацій. Однозначного трактування поняття бізнес-процесу немає, воно уточнюється, деталізується, конкретизується відповідно до завдань дослідження того чи іншого науковця. Як справедливо зауважує С. Рубцов, «не лише думки авторів з цього питання не сходяться, а й кількість цих думок переважає кількість авторів» [2, с. 24].

Класики та засновники процесного управління підприємством давали такі визначення бізнес-процесу: бізнес-процес – сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один або декілька видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, який представляє цінність для споживача [3]; бізнес-процес – специфічно впорядкована в часі та просторі сукупність робіт, з визначанням початку та кінця і точним визначенням входів і виходів [4]; бізнес-процес – це послідовність операцій, які створюють визначений продукт (результат), який має цінність для споживача [5].

Л.І. Чорнобай, О.І. Дума визначають визначити технічну (зорієнтовану на автоматизацію та стандартизацію) та економічну (управлінську) спрямованість тлумачень поняття. Своєю чергою, в самому економічному підході можна виділити спрямованість на внутрішнє середовище (зорієнтоване на підвищення ефективності управління та формування важелів управління) та спрямованість на зовнішнє

середовище (зорієнтоване на взаємодію із зовнішнім середовищем і, відповідно, підвищення гнучкості) [6, с. 130] і ми підтримуємо думку авторів.

Але найбільш обґрунтованим можна вважати таке визначення, в якому міститься не тільки виконання будь-яких функцій, але обов'язкове досягнення цілей і створення цінності для споживачів [7]. Дійсно, саме створення цінності для споживачів, а не отримання прибутку є головною метою підприємства і застосування процесного підходу якнайкраще підходить для цієї цілі.

Також цікавим є визначення Т.В. Сівашенко та І. П. Панасюк, які розуміють під бізнес-процесом «впорядкованість дій з виконання визначеного виду діяльності за ієрархією цілей і стратегій, які відбуваються на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності: від зародження ідеї до її реалізації та отримання результату (передача об'єкта в експлуатацію, збут продукції, надання послуг, завершення окремої фази діяльності), тобто низку бізнес-процедур, які споживають ресурси (матеріальні, інтелектуальні тощо), внаслідок чого виробляється визначена група продукції/послуг (промислова продукція, інформаційна продукція, управлінське рішення тощо), необхідна для споживачів» [8, с. 232].

Отже поняття «бізнес-процес» є дуже багатограним поняттям та при його визначенні потрібно врахувати чимало аспектів. Перші визначення мали більш технічний характер та не враховували економічну сторону, яка є чи не найважливішою. З розвитком досліджень почали наголошувати на те, що бізнес-процес споживає ресурси на «вході» та на «виході» створює цінність для споживачів. Зараз, з розвитком технологій поняття «бізнес-процес» повинне розглядатися під кутом інноваційного та високотехнологічного підприємництва, що потребує подальших досліджень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ареф'єв С. О., Поцелуйко В. А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 12. С. 89-93. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2017\\_12\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2017_12_19).
2. Климчук М. М. Бізнес-процеси: еволюція, сутність, класифікація та бізнес-моделювання. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2010. Вип. IV (40). Економічні науки. С. 22 – 28.
3. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжиниринг корпорації. Манифест революції в бізнесі / пер. с англ. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. 400 с.
4. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990 (Summer). P. 11–27.
5. Shtub A., Karni R. ERP: The Dynamics of Supply Chain and Process Management. 2nd ed. Springer US. 2010. 287 p.
6. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць]*. Л.: Львівська політехніка, 2013. С. 125 - 131.
7. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. №10. Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua>
8. Сівашенко Т. В., Панасюк І. П. Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14). С. 230-236.

## **ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КУЛЬТУРЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Человеческие ресурсы являются нематериальными и наиболее важным из ресурсов. Никакое производство невозможно без человека, именно форма организации труда характеризует этапы развития и становления новой социально-экономической системы. В качестве важного фактора производства в современной экономике выступают человеческие ресурсы [1, 4].

Для максимально эффективного использования человеческих ресурсов в организации применяют методологию бережливого производства. Оно важно тем, что благодаря концепции бережливого производства, организация сокращает свои потери и затраты.

На основании изученной научной литературы, мы определили, что организации всегда стремятся минимизировать свои риски, сократить временные затраты на производстве, улучшить качество продукта и снизить общие затраты организации. Так как существуют основные потери организации такие как: перепроизводство, нереализованный потенциал людей, простои, временные, транспортировка, потери из-за дефектов, излишние запасы, интеллектуальные потери [10].

Основной целью бережливого производства является систематическое и постепенное уменьшение количества процессов, операций и действий, которые не добавляют продукту ценности, соответственно рационального использования человеческих ресурсов.

На сегодняшний день для получения максимальной прибыли производства и минимизаций потерь организации, повсеместного использования человеческих ресурсов, важно развитие и укрепления бережливого производства в системе управления человеческими ресурсами. Которое выступает регулятором организационным поведением в управления человеческими ресурсами.

Автором концепции бережливого производства является ученый Тайити Оно.[6]Его концепция бережливого производства разрабатывалась и успешно апробировалась в компании Toyota в середине 20 века. На основании изученной научной литературы, определили основой данной концепции является интегрированная социально-техническая система философии и практики управления – производственная система «Тойоты» (Toyota Production System -TPS). Смысл TPS заключается в стандартизации процессов и системе постоянных улучшений [6].

Термин «Бережливое производство» впервые было использовано для производства или производственной системы Джоном Крафчиком в его статье «Триумф системы бережливого производства».[13]На основании критического анализ научной литературы мы дали определение, что бережливое производство - это интегрированная социально-техническая система, основной задачей которой является ликвидация отходов или потерь.[3, 5, 7].

Для формирования более полного теоретического представления о рассматриваемом явлении как бережливое производство и человеческие ресурсы нам необходимо определить теорию управления человеческими ресурсами и бережливого производства. Теория управления человеческими ресурсами и бережливое производство нашла свое отражение во множестве трудов авторов таких

как: Каплана Р.С., Дж. Бримсон, Дж. Коллинс, А. Гершуна, Г. Каплана, Д. Нортон, Кокинз, В. Мейер, М. Мэй, Е.Г. Ойхман и Дж.К. Сигел, Т. Джексон, Д. Хаймс, Л. Бахман, Н.П. Таюрская, Е.А. Белякова, В.Ф. Аитов, Р. Бояцис, Д. МакКлелланд, С. Спенсер, М. Армстронг, Т. Дюранд, Б. Беккер, Д. Геста, Дж. Стори, С. Трасса.

Исходя от критического анализа изученных научных трудов данных авторов можем отметить, что в системе бережливого производства главным элементом являются работники. Люди- стратегический ресурс, который необходимо развивать, мотивировать [8], и по этой причине уделяется большая роль обучению персонала, поскольку они являются важным элементом, только обученные сотрудники могут удовлетворить потребности многофункциональности в системе бережливого производства. Которые будут минимизировать потери и затраты организации. Человеческие ресурсы основа в производственном процессе системы бережливого производства [8, 9].

В основе управления человеческими ресурсами по концепции бережливого производства является повышение мотивации работников и вовлечение их в принятие решений, непрерывное развитие их профессиональных компетенции. Будут решены проблемы с нереализованным потенциалом и интеллектуальной потерей организации. Решение данных проблем влекут минимизацию таких основных потерь как перепроизводство, потери из-за дефектов, излишние запасы и временные потери. Благодаря этому все действия сотрудников будут направлены на снижение производственных затрат. Мы пришли к данному выводу на основании критического анализа научной литературы.

Таким образом, в концепции бережливого производства человеческие ресурсы рационально используются в организации, формируют эффективных работников, которые сосредоточены на минимизации рисков, сокращению временных затрат на производстве, улучшению качества продукта и снижению всех производственных затрат организации.

#### **Список использованных источников:**

1. Армстронг М. *Практика управления человеческими ресурсами*: учебное пособие. СПб: Питер, 2012. С. 2
2. Вэйлер М. *Инструменты бережливого производства: мини руководство по внедрению методик бережливого производства*. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008
3. *Best practice in business advisory, counselling and information services*. UN. *Econ. commiss. for Europe*. Geneva. N.Y.; Geneva: UN. VIII, 2002. 89 p.
4. Макконел, К.Р., Брю С.Л. *Экономикс: принципы, проблемы и политика*. М.: Дело, 1992. С.24-26
5. Doty D.H., Glick W.H. *Typologies as a unique form of theory building: towards improved understanding and modeling*// *Academy of Management Review* . 1994. No 19 (2). P. 230–251.
6. Taiichi Ohno. *Workplace Management*. Gemba Press, 2007. 146 p
7. Womack J.P., Jones D.T., Roos D. *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. HarperCollins, 1991. 323 p.
8. Cheng, T.C.E. ,Podolsky S. *Just-in-time manufacturing*. London: Chapman and Hall, 1993
9. Hogg, T.M. *Lean manufacturing*. *Journal of Human System Management*. 2012, 35-40.
10. Вейдер М. *Инструменты бережливого производства: мини-руководство по внедрению методик бережливого производства*. М.: Альпина Бизнес Букс, 2016.

125 с.

11. Kaplan, R.S., 1992; Kollins, J.C., 1994

12. Оно Т. Производственная система Тойоты: уход от массового производства М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008

13.. Womack J., Jones D. Lean Thinking. USA: Simon & Schuster, Inc., 1996. P. 384.

*Д.О. Хетагурова, аспірантка  
Одеського національного економічного університету*

## **ЕЛЕМЕНТИ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СФЕРІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

Для досягнення успіху в умовах постійних змін станів зовнішнього та внутрішнього середовищ, підприємствам готельного господарства необхідно забезпечувати їх конкурентоспроможність. Це можна зробити за допомогою використання сучасних інструментів, підходів та методів управління готельними підприємствами.

Аналіз діяльності будь-яких підприємств без поставленого стратегічного менеджменту є дуже ризиковим, тому дослідження в даному напрямку сприяють до появи нових концепцій, інструментів та систем, серед яких є Всезагальне управління якістю (англ. Total Quality Management, TQM).

Визначення TQM, найбільш відповідне специфіці готельного бізнесу, було дано Г. Канжи: «Total Quality Management — це система дій, вкладених у досягнення задоволення і захоплення споживачів (клієнтів), зростання можливостей працівників, вищі, довгострокові прибутки і менші витрати» [4].

Основною думкою TQM є рівень якості продукції та послуг, що направлені на задоволення потреб споживачів. Її головною особливістю є те, що готельне підприємство працює не тільки над якістю послуг, але і над роботою усього готельного закладу, у тому числі, із залученням персоналу. Вчені, які присвятили увагу на систему та ініціаторами її практичної реалізації були У. Е. Шухарт, Дж. Джуран та У.Е. Демінг.

Таблиця 1

### **Переваги та недоліки управління якістю в сфері готельного бізнесу**

Переваги	Недоліки
поліпшення якості послуги	фінансові вклади на розвиток
задоволеність та лояльність споживачів	витрати часу на налагодження комунікаційних процесів
зниження виробничих витрат	формування процесу виробництва за рахунок введення нових стандартів
ріст прибутку	труднощі із забезпеченням необхідного рівня кваліфікації персоналу
пристосування до змін в зовнішньому середовищі	відсутність результату роботи в короткостроковій перспективі
мотивація персоналу, закріплення корпоративної культури	неадаптовність під сферу послуг

*Джерело: створено автором*

У сучасній готельній індустрії неминуче, що знання та впровадження глобальних тенденцій у галузі управління якістю готельної організації будуть необхідні для того, щоб мати можливість конкурувати у глобальному масштабі.

Вчені вважають, що невід'ємною частиною концепції TQM є система, що



представлена сукупністю елементів, які створюють певну цілісність та єдність, що пов'язані і взаємодіючі між собою (рис.1).

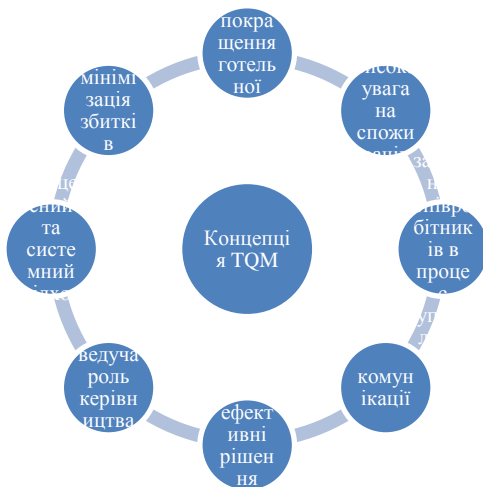


Рис. 1. Складові концепції TQM в готельній галузі [1]

Використовуються такі концепції менеджменту якості, що характеризують різні об'єкти і методи управління, вирішення різних проблем, пов'язаних з якістю послуг і підвищення конкурентоздатності готелів [5].

Система визначення рівня якості готельних послуг в Україні базується на стандарті ДСТУ-ISO 9002 [2] з урахуванням вимог ДСТУ-ISO 9004-2 [3]. Відповідно до Закону України «Про заходи щодо подальшого розвитку туризму» [7] і наказу Держстандарту України від 27.01.1999 р. № 37 [6] була введена обов'язкова сертифікація якості готельних послуг відповідно до цих стандартів.

Якість готельних послуг повинна гарантувати споживачеві задоволення його запитів. Ці властивості формуються в процесі обслуговування в готелі, на всіх його етапах і у всіх ланках. Разом з тим, утворюється вартісна величина готельних послуг, що характеризує витрати на їх надання, планування і розробку нових видів послуг і значною мірою визначає їхню ціну, а відтак і їхню конкурентоздатність.

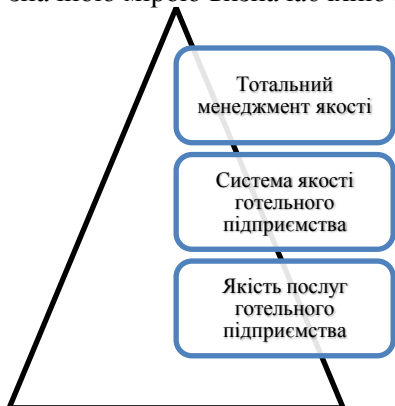


Рис. 2. Піраміда якості [1]

Готельна галузь є постійною основою зростання та розвитку туризму в конкретному місці, особливо через обсяг бізнес-завдань. Тому особлива увага

приділяється дослідженням у галузі управління якістю у готельній системі. У стратегічних планах великих готельних систем впровадження процесів, контроль та підвищення якості бізнесу загалом відіграють вирішальну роль.

Оскільки туризм є одним із основних двигунів економічної активності на глобальному рівні, а основу туризму створюють готельні системи, то потреба в дослідженнях стає все більш актуальною.

Загальне управління якістю означає інвестування в усі сегменти готелю, здійснення різноманітних заходів, підтримання контролю, аналізу, а також формування пропозицій щодо покращення загальної якості готельного бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Аристов О. В. Управление качеством: Учеб. пособие для вузов. - М: ИНФРА-М, 2006. - 240 с: ил. - (Высшее образование).
2. ДСТУ-ISO 9002 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=75899](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=75899).
3. ДСТУ-ISO 9004-2 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://online.budstandart.com/ru/catalog/doc-page?id\\_doc=6411](http://online.budstandart.com/ru/catalog/doc-page?id_doc=6411).
4. Kanyi Gopal K. Total quality management / Gopal K Kanyi // Total quality management. – 1999. – Vol. 1. – С. 26 – 33.
5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. - 320 с.
6. Обов'язкова сертифікація якості [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0236-99#Text>.
7. Розвиток туризму [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/728-99-%D0%BF#Text>.
8. Фуколова Ю., Драйв на работе // «Коммерсантъ Секрет Фирмы» №12 от 03.12.2013, стр.62.

*А. Бейсембаев, студент  
Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, Казахстан*

### **МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Деятельность любого предприятия можно охарактеризовать как «эффективную» в том случае, если в процессе его деятельности достигаются поставленные перед ним цели и задачи. Управление предполагает под собой грамотное, рациональное и своевременное распределение всех имеющихся ресурсов организации, будь то материально-техническое снабжение, финансово-экономические инструменты или человеческие ресурсы. Исходя из этого можно сказать, что на первый план в максимизации эффективности деятельности предприятия выходит процесс принятия управленческих решений. Принятие управленческих решений есть процесс, включающий в себя определение и постановку желаемых результатов (целей) деятельности организации, а также выбор методов их достижения.

Для достижения максимальной эффективности процесса управленческой деятельности, она должна соответствовать определенным критериям, среди которых следует выделить следующие: - обоснованность принимаемых решений. Данный критерий позволяет более ясно донести желаемый вектор развития и деятельности организации до всех ее сотрудников; - мотивирование сотрудников предприятия.

Данный критерий позволяет повысить качественные показатели трудовой деятельности и степень участия трудового коллектива в достижение целей организации; - эффективность принятия решений. Данный критерий позволяет повысить эффективность производственной деятельности, приводит к формированию устойчивого функционирования и постоянству развития предприятия. В идеальных условиях процесс принятия управленческих решений основан на полной необходимой достоверной информации, но на практике менеджер может не обладать всей информацией. Каждая конкретная ситуация, требующая принятия решения, может быть охарактеризована с позиции доступности и достоверности располагаемой информацией и с позиции оценки вероятности правильного выбора. Другими словами, на процесс принятия управленческого решения большое влияние оказывают такие факторы, как уверенность, риск и неопределенность.

В международной практике выделяют две основные модели принятия управленческих решений: классическую и административную. Классическая модель принятия управленческих решений характеризуется следующими параметрами: - существующая проблема достаточно известна; - сложившаяся ситуация и пути ее развития в будущем достоверно известны; - информация об альтернативных вариантах и возможных результатах достоверна и известна в полном объеме; - модель определяет нормативный (идеальный) путь решения проблемы. Классическая модель представляет собой своего рода «идеальный механизм» и подходит для решения известных и четко структурированных проблем, стоящих перед организацией. Административная модель принятия управленческих решений характеризуется следующими параметрами: - существующая проблема не имеет четко представленной структуры; - неопределенность сложившейся ситуации и ее возможных последствий; - информация о путях решения проблемы и о возможных результатах ограничена; - модель носит описательный характер на основе реально существующей ситуации. Административная модель отражает реальный процесс принятия управленческих решений в подверженных постоянным изменениям, под воздействием множества различных факторов, ситуациях.

Дальнейшее развитие представленных выше моделей в зависимости от уровня восприятия и процесса принятия управленческих решений выражается в возникновении новых моделей принятия решений: рациональной модели, моделей ограниченной рациональности и политической модели. Рациональная модель является наиболее эффективной с точки зрения предприятия, поскольку позволяет максимизировать полезность производственной деятельности. Однако, данная модель является наиболее ресурсозатратной, так как требует тщательного определения критериев оценивания результатов и поиска альтернативных путей решения возникшей проблемы. Модели ограниченной рациональности преследуют целью достижение приемлемой удовлетворенности. При использовании этих моделей определение проблемы осуществляется упрощенным образом, анализ альтернативных вариантов путей решения проблемы также проводится крайне поверхностно. Политическая модель предназначена для реализации и удовлетворения индивидуальных интересов, принятие решений при которой становится функцией распределения власти и должностных полномочий в организации. Основная проблема управленческой деятельности заключается в определении и выборе такой последовательности предпринимаемых действий, которая позволит достичь максимально эффективного результата деятельности

предприятия.

#### **Список использованных источников:**

1. Балдин, К. В. Управленческие решения. — М.: Дашков и Ко, 2019. — 496 с.
2. Бусов, В.И. Управленческие решения: учебник для бакалавров. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 254 с.
3. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. — М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019.
4. Постников В.М. Методы принятия решений в системах организационного управления. Учебное пособие. - Москва: Мир, 2018.

*М.Т. Жубан, студент*

*Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилёва, Казахстан*

### **ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ПРЕДПРИЯТИЯ**

За последние десять лет искусственный интеллект (ИИ) перешел от научной фантастики и воображения людей к реальности. Люди привыкли к присутствию искусственного интеллекта в своей жизни: поисковые системы Интернета, онлайн — переводчики, чат-боты, виртуальные голосовые помощники, GPS-навигаторы-все эти решения основаны на интеллектуальных технологиях.

Между тем, корпоративный ИИ развивается в различных отраслях промышленности, от транспорта и производства до здравоохранения и обслуживания клиентов. Ведь применение ИИ на предприятии кардинально меняет способ работы бизнеса. Компании внедряют технологии искусственного интеллекта в свои бизнес-операции с целью экономии денег, повышения эффективности, получения информации и создания новых рынков. Существуют корпоративные приложения на базе искусственного интеллекта для улучшения обслуживания клиентов, максимизации продаж, повышения кибербезопасности, оптимизации цепочек поставок, освобождения работников от рутинных задач, улучшения существующих продуктов и указания пути к новым продуктам. [1] Трудно представить себе область на предприятии, где ИИ-моделирование человеческих процессов машинами, особенно компьютерными системами, - не окажет влияния. Руководители предприятий, решившие использовать ИИ для улучшения своего бизнеса и обеспечения окупаемости своих инвестиций, однако сталкиваются с большими проблемами на нескольких фронтах. [2]

Во-первых, область искусственного интеллекта быстро меняется из-за огромного количества проводимых исследований в области искусственного интеллекта. Крупнейшие мировые компании, исследовательские институты и правительства по всему миру поддерживают крупные исследовательские инициативы в области ИИ. Во-вторых, существует множество вариантов использования ИИ: ИИ может быть применен к любой проблеме, стоящей перед компанией, или к человечеству в целом. Во время вспышки коронавируса, искусственный интеллект сыграл важную роль в глобальных усилиях по сдерживанию распространения, выявлению горячих точек, улучшению ухода за пациентами, определению методов лечения и разработке вакцин. [3] По мере того, как предприятия выходят из пандемии, инвестиции в аппаратную и программную робототехнику с поддержкой искусственного интеллекта, как ожидается, возрастут,

поскольку компании стремятся повысить устойчивость к другим катастрофам. Также, чтобы извлечь выгоду из ИИ на предприятии, бизнес-лидеры должны понимать, как работает ИИ, где технологии ИИ могут быть эффективно использованы в их бизнесе, а где они не могут – сложное предложение из-за быстрой эволюции ИИ и множества вариантов использования.

Повышение производительности, эффективности времени и затрат, сокращение человеческих ошибок, более быстрые бизнес-решения, прогнозирование предпочтений клиентов и максимизация продаж – это некоторые из ключевых преимуществ автоматизации, когнитивные технологии и анализ данных с использованием алгоритмов искусственного интеллекта. Из приведенных выше данных можно понять, что ИИ волна идет, и аппетит к росту ИИ экспоненциально. Использование искусственного интеллекта постепенно становится необходимостью во всех отраслях бизнеса. Вопрос лишь только в том, кто первый внедрит современные технологии и получит быстрый результат, а кто подтянется в самом конце, чтобы хотя бы просто остаться на рынке.

#### **Список использованные источники:**

1. McCorry K. (2020), How Artificial Intelligence is transforming business, Microsoft. Available at: <https://pulse.microsoft.com/en-ie/transform-en-ie/na/fal-how-artificial-intelligence-is-transforming-business>
2. [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Влияние\\_технологий\\_искусственного\\_интеллекта\\_на\\_экономику\\_и\\_бизнес](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Влияние_технологий_искусственного_интеллекта_на_экономику_и_бизнес)
3. <https://searchbusinessanalytics.techtarget.com/feature/AI-tools-in-analytics-software-key-in-fighting-COVID-19>

*В.А. Зозуля, здобувач вищої освіти  
Донецький національний університет економіки та торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського*

## **УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ЧЕРЕЗ ЗВ'ЯЗОК З ВАРТІСТЮ**

Ефективне управління та раціональне використання активів підприємства впливає на успішний розвиток підприємства з особливостями виробництва та реалізації послуг в умовах конкурентної боротьби. Ефективність діяльності підприємства має забезпечувати ціла система управління активами, яка розробляє, впроваджує раціональні підходи в управлінні активами. Від напрямків фінансової політики залежить ефективність управлінських рішень. Різноманітність наукової літератури не надає єдиних рекомендацій чи підходів в процесі розробки стратегії управління активами, що загострює проблеми в забезпеченні ефективного розвитку фінансової, виробничої та інвестиційної діяльності підприємства. Не систематизовано сформульовані теоретичні засади управління активами та вартістю потребують дослідження та вдосконалення. Сутність управління активами та забезпечення збільшення його вартості потребують проведення аналізу.

Фінансовий стан підприємства, його конкурентоспроможність на ринку, інвестиційна привабливість залежать від застосування збалансованих складових процесу управління активами. Підприємства існують в нестабільному та мінливому середовищі, від чинників якого залежить прийняття управлінських рішень. Управлінський процес, що залежить від багатьох чинників, як зовнішнього так і

внутрішнього середовища, має характеризуватись унікальністю та відмінністю. Єдиної чи універсальної стратегії управління активами в сучасних ринкових умовах не повинно бути.

Оснoву функціонування підприємства становлять його активи (майно). Дослідження визначення сутності активів підприємства показало, що єдине значення відсутнє. Поняття «активи» за різними тлумаченнями в науковій термінології мають відмінності в поясненнях, але економічну сутність несуть однакову. В господарській діяльності використовують різні терміни, які характеризують окремі види активів підприємства [1].

Активи відображають виробничий потенціал підприємства, величина і структура яких постійно змінюються, підрозділяються за багатьма класифікаційними ознаками, від яких залежать напрямки управління активами підприємства. В господарській діяльності підприємство за допомогою формування та ефективного використання активів нарощує свій економічний потенціал і, як наслідок, одержує прибутки. Таким чином, сутність активів можна інтерпретувати як майнові цінності підприємства, що формуються за рахунок інвестованого в них капіталу, мають грошову оцінку та вартість, характеризуються продуктивністю і здатністю генерувати доходи [2].

Для забезпечення стабільності фінансового стану підприємства необхідно своєчасно та постійно вивчати склад, структуру майна, а також причини зміни складу майна, від чого залежить правильність та доцільність вкладення фінансових ресурсів у активи. Дослідження наукової літератури дає зробити висновки, що першочерговим завданням для управлінських дій керівництва є класичне проведення аналізу та оцінки активів. Зробивши аналіз публікацій щодо оцінки управління активами, можна зробити висновок, що єдиної методики аналізу активів не існує.

Методичний підхід до аналізу активів підприємства у кожного автора має спільні риси й особливості в запропонованих розрахунках. Більшість економістів пропонують почати аналіз складу майна підприємства з вивчення структурних змін та визначення питомої частки кожного виду майна в загальній валюті балансу і вивчити причини змін структури майна (вертикальний і горизонтальний аналіз балансу) [3].

Більшість економістів – науковців у зарубіжній та вітчизняній практиці для оцінювання вартості майна виділяють три методи, що набули загального поширення:

1) майновий (витратний):

- оцінка за відновною вартістю активів (витратний підхід) - заснований на визначенні суми витрат, необхідних для відтворення або заміщення об'єкта оцінювання з урахуванням його фізичного та морального зносу;

- метод розрахунку чистих активів - це величина, яка визначається шляхом вирахування із суми активів організації суми її зобов'язань. Розрахунок за методом чистих активів зводиться до визначення різниці між активами та пасивами (зобов'язаннями). Показник чистих активів (net assets, net worth) має бути як мінімум позитивним.

- розрахунок ліквідаційної вартості - за яким вартість бізнесу дорівнює сумарній вартості всіх активів підприємства за вирахуванням зобов'язань з урахуванням витрат на його ліквідацію.

2) дохідний підхід:

- дисконтування грошових потоків – вартість об'єкта оцінки прирівнюється до теперішньої вартості майбутніх грошових потоків (Cash-flow) або дивідендів,

зменшеної на величину зобов'язань підприємства та збільшеної на вартість надлишкових активів (що не використовуються на даний час);

- визначення капіталізованої вартості доходів : а) розрахунок показника грошового потоку (CF), що генерується бізнесом в найбільш характерний рік з позиції довгострокової перспективи функціонування бізнесу; б) розрахунок ставки капіталізації (R) з урахуванням ризиків, характерних для бізнесу, й очікуваної тенденції зміни грошового потоку в майбутньому; в) введення підсумкових коригувань.

3) ринковий:

- метод ринку капіталу: оцінювання бізнесу проводять виходячи з аналізу ринкових цін на акції аналогічних компаній;

- метод угод: оцінювання бізнесу проводять з урахуванням цін на придбання контрольних пакетів акцій підприємств - аналогів;

- метод галузевих коефіцієнтів: вартість бізнесу оцінюється орієнтовно виходячи зі статистики купівлі – продажу аналогічних компаній [4].

Для оцінки вартості підприємства використовують такі показники, як Додана економічна вартість (EVA-Economic Value Addet), додана ринкова вартість (MVA-Market Value Added), рентабельність інвестицій (CFROI-Cash Flow Returnon Investments), додана акціонерна вартість (SVA-Shareholders Value Addet) та додана грошова вартість (CVA -Credit Valuation Adjustmen).[5]

Найбільший вплив факторів на ефективність використання активів можна також прослідкувати за допомогою багатофакторної моделі Дюпона, запропонованої корпорацією Дюпон, в основі якої є коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу (ROA), рентабельність продажів (NPM) та ресурсовіддача (TAT).

В залежності від конкретних цілей та завдань можна виконати фінансовий аналіз різного ступеня деталізації, використовуючи різноманітні набори показників. Оцінку вартості підприємства бажано проводити одночасно з позицій всіх підходів, та результат знаходити враховуючи цілі оцінювання, умови, стан самого об'єкта та його економічного середовища.

Отже, активи – це майно, економічні ресурси, що є у власності підприємства для забезпечення отримання майбутніх вигід. Управління активами – це складна система, яка розробляє та впроваджує раціональні підходи в управлінні активами, пов'язана з інвестиціями, що направлені на технічний розвиток; з фінансуванням поточної виробничої діяльності, з маневруванням тимчасово вільних грошових коштів, а також з використанням, реалізацією та ліквідацією об'єктів майна. Першочерговим завданням управління активами підприємства має бути забезпечення високого рівня ліквідності, своєчасного оновлення та раціональне використання активів, забезпечення оптимальної структури джерел фінансування. Ефективність діяльності підприємства дозволяє визначити оцінка вартості підприємства, що впливає на перспективність грошових потоків, зростання доходів підприємства та зростання ринкової вартості. Інноваційне вартісно-орієнтоване управління (VBM) – це управління розвитком підприємства, яке проводиться шляхом дослідження й оцінювання майбутньої вартості його активів з урахуванням змін витрат на запаси, зміни грошового потоку та складу дебіторської заборгованості. Управління дозволяє якісно оцінити процес управління через координацію стратегічних рішень і мотивацію менеджменту. На відміну від існуючих концепцій управління, вартісно-орієнтоване управління враховує усі види витрат та доходів, дає змогу оцінювати вплив факторів не фінансового характеру на

результати діяльності підприємства. Між механізмом управління активами та вартістю підприємства існує нерозривний взаємозв'язок, результатом якого є зміна вартості активів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: Монографія. [Текст]/Момот Т.В., Шаповал Г.М., Савенкова М.В.; Харків. ХНАМГ, 2006-380 с.
2. Патрушева О. Г. Управління вартістю промислових підприємств: теорія, методика, практика / О. Г. Патрушева, Д. Ю. Брюханов, Д. А. Белкін. – Ярославль: Ярославський держ. ун-т, 2007. – 296 с.
3. Турило А. М. Оцінка вартості підприємства в системі фінансовоекономічної стратегії його розвитку / А. М. Турило // Фінанси України. – 2009. – № 5. – С. 95–100.
4. Есипов В. Оценка бизнеса. [Текст]/Есипов В., Маховикова Г., Терехова В. - [2-е изд.]- СПб.: Питер, 2006-465 с.
5. Татарина К. Ю. Стоимостно-ориентированное управление компанией или создание стоимостного мышления / К. Ю. Татарина // Молодой ученый. – 2016. – № 7. – С. 1002–1006.

*О. Лохматова, здобувач вищої освіти  
Ізмаїльський державний гуманітарний університет*

### **ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ГОСПОДАРЮЮЧИХ СУБ'ЄКТІВ**

В ринкових умовах, які панують в Україні, всі господарюючі суб'єкти мають на меті підвищити ефективність господарської діяльності. Досліджуючи спеціалізовану наукову літературу, ми дійшли висновку, що не існує єдиного наукового погляду на сутність поняття «ефективність». Згідно з думкою багатьох фахівців як економічна категорія ефективність – це співвідношення між отриманими результатами і витраченими на їх досягнення економічними ресурсами.

Взагалі ефективність господарської діяльності характеризується достатньо невеликим набором показників, але, в свою чергу, на кожен з цих показників, впливає купа факторів. Фактори – це рушійні сили розвитку процесів та явищ, які необхідні для здійснення господарських процесів.

Економічній науці відомо безліч підходів до класифікацій чинників, що впливають на економічну ефективність діяльності сучасних підприємства.

Фактори, від яких залежить можливість підвищення ефективності господарської діяльності в загалі, можуть бути класифіковані за певними ознаками.

По-перше, за джерелами підвищення ефективності – зниження трудомісткості, матеріаломісткості, фондомісткості та капіталомісткості виробництва, економії часу та раціонального використання економічних ресурсів [1].

По-друге, за основними напрямками розвитку та вдосконалення процесу виробництва – це комплекси технічних, організаційних та соціально-економічних заходів, за допомогою яких можливо досягнути економії економічних ресурсів [1].

По-третє, залежно від сфери реалізації чинники класифікують на народно-господарські (стимулювання державою НТП; удосконалення галузевої структури



народного господарства; наявність чіткого територіального розподілу праці як підґрунтя для спеціалізації; ефективний менеджмент на макрорівні тощо), галузеві (розширення сфери наукових досліджень і посилення їх якості; розширення номенклатури та асортименту продукції; підвищення рівня спеціалізації та кооперування; відповідність стандартам; ефективний менеджмент на мікро- та мезорівні тощо) [1].

Якщо ж аналізувати ефективність діяльності певного підприємства, то можна дійти висновку, що вона залежить як від зовнішніх (екзогенних) та і від внутрішніх (ендогенних) чинників.

До переліку екзогенних чинників можна віднести:

- державну економічну політику (наявність і якість законодавчої бази, фінансові інструменти, економічні нормативи тощо);
- наявність та ефективність певних інституційних закладів (науково-дослідних центрів, закладів вищої освіти, консалтингових фірм тощо);
- розвинену інфраструктуру (транспортну, технічну, фінансову та соціальну);
- ступінь сприйняття суспільством структурних змін (в технологічній, виробничій та науковій сферах; наявність кваліфікованих фахівців, які затребувані часом тощо).

Що ж стосується ендогенних чинників, то їх можна згрупувати таким чином: ті, що мають фізичні параметри та певні характеристики (технології, обладнання й устаткування, сировина та матеріали, продукція, кваліфікація працівників) та можуть бути формалізованими, та на ті, які не мають властивостей показників попередньої групи, ними можуть бути: менеджмент організації, методи роботи, стиль управління, психологічний клімат, корпоративна культура тощо.

Сьогодні, економісти виділяють різні критерії, за якими групують фактори економічної ефективності. Проте єдиного підходу до виділенні угруповань факторів ми не виявили. Однак, класифікація чинників дає можливість фахівцям глибше розібратися в причинах, які призводять до змін показників та/або процесів, якими характеризується ефективність господарської діяльності, максимально оцінити вплив кожного чинника на результат функціонування підприємства.

Маємо необхідність вказати на той факт, що в умовах ринкових відносин, з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, економічний аналіз господарської діяльності спирається на системний підхід, для якого характерна комплексна оцінка різних факторів і цільовий підхід до їх визначення [2, с. 124].

Отже, ми вважаємо за потрібне вказати на той факт, що наявність певних факторів – це звісно запорука успіху, але як свідчать результати теорії й практики господарювання, жаданий результат залежить від ефективного менеджменту, за допомогою якого реалізується механізм досягнення і/або підвищення економічної ефективності бізнесу.

Підводячи підсумки, маємо можливість констатувати, що ефективність господарської діяльності підприємства – це комплексне поняття, у якому втілюються кінцеві результати господарського процесу, а саме використання всіх економічних ресурсів за певний час, з мінімальними витратами.

Отже, успішна реалізація механізму підвищення ефективності бізнесу передбачає здійснення результативної та конкурентоспроможної господарської діяльності, що можливо за умови наявності якісної системи менеджменту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Фактори підвищення ефективності виробництва. URL:

[https://lubbook.org/book\\_557\\_glava\\_11\\_2.3.\\_Faktorip%D1%96dvishhennja\\_e.html](https://lubbook.org/book_557_glava_11_2.3._Faktorip%D1%96dvishhennja_e.html) (дата звернення: 15.11.2020).

2. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: підруч. 3-є вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2008. 487 с.

*Є.І. Мазур, Р.С. Корнєв, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Основними атрибутами стратегії є її результативність, адекватність, надійність, здатність створити і підтримувати конкурентні переваги підприємства на ринку [2, с. 335]. Стратегію розвитку підприємства потрібно формувати у певній послідовності.

Формування продуктивної стратегії підприємства потребує методики, яка б дала змогу проаналізувати ефективність наявної стратегії, розкрити проблеми у діяльності підприємства, встановити його конкурентні позиції на ринку.

Стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто, стратегія підприємства має ієрархічну будову. Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства [3, с. 111].

У мультибізнесовому підприємстві (багатопротифільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію) застосовують чотирирівневу стратегію, до якої входять:

- корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною;
- конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії;
- функціональні стратегії;
- операційні стратегії.

У однобізнесовому підприємстві (вузькопротифільному, що виробляє однотипну продукцію) застосовують трьохрівневу стратегію, до якої входять:

- корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною (діловою, бізнесовою);
- функціональні стратегії;
- операційні стратегії.

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства, один із наступних: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення.

Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній СОБ (стратегічній одиниці бізнесу) і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Дані стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності.

Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо. Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства. Одночасно функціональні підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій.

Операційні стратегії – це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів

підприємства, що не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємства, цехів, бригад, відділів, дилерів тощо. Це найнижчий рівень стратегії підприємства, з яким пов'язані стратегії, що займають вищий рівень за ієрархією: корпоративна, конкурентні, функціональні. Кожен з вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня і обмежує його в чомусь [2, с. 123].

Загалом у формуванні стратегії розвитку підприємства можна виділити два основні етапи:

- 1) етап розроблення (базовий);
- 2) апробаційний етап.

Обидва етапи за своєю значущістю не можуть бути рівноцінними. Більшу увагу варто зосередити саме на базовому етапі формування стратегії розвитку підприємства, оскільки ретельно обґрунтована стратегія розвитку значно може спрощувати процедуру її реалізації на підприємстві, а також не потребуватиме частого коригування. Водночас розроблена стратегія розвитку підприємства повинна бути досить гнучкою, щоб підприємство мало змогу вчасно пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Етап розроблення стратегії розвитку необхідно розпочинати зі встановлення мети, яка б мала підтримувати основну стратегічну позицію у діяльності підприємства. Залежно від масштабності стратегії основну мету можна розділити на декілька окремих цілей, які потрібно поступово досягнути у відповідні терміни.

Значну увагу потрібно приділити аналізу зовнішнього середовища, використовуючи, зокрема, такі матричні підходи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо. Такий аналіз дасть змогу підприємству оцінити власну конкурентну позицію за показниками частки ринку, якості продукції, ширини і глибини асортименту, цінової політики, рівнем контролю за каналами розподілу продукції та постачання сировини, а також сформує потенційний рівень конкуренції, на який орієнтуватиметься підприємство [1, с. 98]. Аналіз внутрішнього середовища підприємства сприятиме виявленню резервів для збільшення потужностей, розширення видів діяльності, надання нових сервісних послуг тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Санкт-Петербург: Питер, 2009. 344 с.
2. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Х. : ХДЕУ, 2002. 364 с
3. Федірець О.В. Механізм та етапи формування стратегії підвищення результативності діяльності підприємства. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції*. Nemoros s.r.o., Prague, 2019. С. 109-115.

*Р.С. Осадчий, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **РОЛЬ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Бухгалтерський облік як функція управління забезпечує внутрішніх і зовнішніх користувачів суттєвою й достовірною інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень. Оперативне ведення обліку, здебільшого, залежить від його

раціональної організації, завдання якої витікають із завдань бухгалтерського обліку.

Згідно з чинним законодавством, облікова політика суб'єкта господарювання визначається сукупністю принципів, методів і процедур, що використовуються для підготовки та подання фінансової звітності.

Дебіторська заборгованість як джерело грошових надходжень, щодо яких підприємство приймає управлінські рішення про фінансування основної, інвестиційної чи фінансової діяльності, потребує методологічного забезпечення облікових процедур та надання звітної інформації. З погляду організації бухгалтерського обліку розрахунків з дебіторами важливе значення для підприємства має формування адекватної облікової політики щодо їх обліку.

Згідно НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» дебіторська заборгованість - сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату [2].

Для формування облікової політики підприємства щодо обліку дебіторської заборгованості доцільним є зазначення наступної інформації:

1. Класифікація видів поточної дебіторської заборгованості, щодо якої буде створюватися на підприємстві резерв сумнівних боргів. До цього переліку можуть потрапити такі види заборгованості, як розрахунки за претензіями, розрахунки з відшкодування матеріальних збитків тощо [1].

2. Методичні підходи щодо класифікації дебіторської заборгованості за строками непогашення. Для цього необхідно зазначити методику класифікації дебіторської заборгованості за строками непогашення: за останні 6 місяців чи за останні 3 роки. Для забезпечення такої інформації для аналізу потрібна відповідна організація обліку первісного визнання дебіторської заборгованості та її оцінки, дотримання строків та факту погашення, визнання заборгованості безнадійною за відповідні облікові періоди [1].

3. Важливим елементом обліку дебіторської заборгованості є її визнання та оцінка. Під час визнання доходу від операцій між пов'язаними сторонами використовуються інші методи оцінки визнання доходу, ніж за звичайних обставин реалізації продукції, робіт, послуг стороннім особам. Тому під час формування облікової політики щодо обліку дебіторської заборгованості необхідно визначитися з переліком пов'язаних сторін та методами оцінки доходу під час операцій з ними. Також передбачити можливість визначення резервів для покриття збитків від таких операцій. Включення до розпорядчого документа з облікової політики підприємства запропонованих положень дасть змогу формувати в обліку інформацію про стан дебіторської заборгованості, об'єктивну оцінку майбутніх грошових надходжень та контролювати дотримання строків погашення боргів. Це зменшить ймовірність втрат від визнання дебіторської заборгованості безнадійною [1].

Методологічною основою управління вхідними грошовими потоками є правильно сформована та організована облікова політика підприємства в частині обліку дебіторської заборгованості. Аналіз та узагальнення теоретичного та практичного наповнення елементів облікової політики щодо обліку дебіторської заборгованості підприємства та пропозиції щодо їх удосконалення дасть змогу сформулювати дієвий розпорядчий документ щодо облікової політики підприємства в частині дебіторської заборгованості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Левченко З. М. Формування облікової політики підприємства щодо обліку дебіторської заборгованості. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 20. С. 274-277. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/1698> (дата звернення: 08.11.2021).

2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: Наказ Міністерства фінансів України від 08 жовтня 1999 р. № 237 *Верховна рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text> (дата звернення: 03.11.2021).

*Д.В. Романченко, здобувач вищої освіти  
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ України*

## **МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності – елітний напрям професійної зайнятості, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності громадян, підприємств та країни шляхом розвитку ефективної інтернаціональної комунікації.

Фахівець з управління зовнішньоекономічної діяльності - фахівець з сучасного економічного аналізу національного та світового ринків, управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств і галузей національної економіки в умовах конкурентного глобального ринкового середовища. Менеджер - це не лише лідер, який приймає рішення щодо економічного розвитку компанії, - він повинен опанувати багатьма аспектами міжнародних відносин, знайти шляхи проникнення на зовнішні ринки та підтримувати довгострокові ділові відносини, з незнайомими людьми, партнерами. Менеджери ЗЕД потрібні як виробничим компаніям, так і комерційним підприємствам, які закупають іноземні товари чи послуги або пропонують власні товари чи послуги за кордоном.

Знання існуючих теорій міжнародної торгівлі допомагає керівникам бізнесу уникнути серйозних помилок і розумно передбачати зміни на міжнародних ринках. Цей принцип особливо важливий при здійсненні міжнародних фінансових розрахунків, які повинні базуватися на еволюції обмінних курсів.

Щоб зробити перші кроки в цій професії, можна працювати старшим помічником зовнішньої торгівлі, а можливо, відразу менеджером з зовнішньої торгівлі - у великій компанії з цілим зовнішньоекономічним відділом.

Актуальність галузі обумовлена зростаючою потребою у забезпеченні підприємств та організацій фахівцями, підготовленими для управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах науково-технічного розвитку.

Комерціалізація зовнішньоекономічної діяльності ґрунтується на вивченні специфіки міжнародних ринків та потреб іноземних замовників, а просування товарів і послуг на зовнішніх ринках з урахуванням місцевих традицій та низки обмежень. Орієнтація повинна бути спрямована на продуктивну реалізацію обраної організацією зовнішньоекономічних цілей. Це означає, що критерієм якості зовнішньоторговельного менеджменту є не тільки успіх сам по собі (досягнення цілей), але й ціна цього успіху (вартість ресурсів, продуктивність).

Управлінська діяльність завжди ґрунтується на підзаконних нормативно-правових актах, які приймають керівники та спеціалісти, які працюють в управлінні, при прийнятті тих чи інших рішень. Ці правила можуть бути задекларовані в спеціальних документах, а можуть бути традицією, нормою, звичаєм.

Відповідно до чинного законодавства суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності можуть здійснювати такі види діяльності:

- кредитно-розрахункові операції між іноземними суб'єктами господарської

діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- діяльність з видачі ліцензій, патентів, ноу-хау, товарних знаків на території України;
- працевлаштування українських фізичних осіб на договірних засадах з іноземними організаціями як на території України, так і за її межами.

Перш за все, систематичний ЗЕД означає, що між його окремими компонентами існує міцний зв'язок. Складові зовнішньоекономічної діяльності можна виділити за різними аспектами. Безперечно, одним із найважливіших є контракт (договір) зовнішньоекономічної діяльності. Виходячи з цієї характеристики, має бути забезпечено гарне співвідношення між усіма пунктами договору: якістю товару, основними умовами та ціною поставки, валютою ціни, валютою та способами оплати, умовами поставки та умови договору, предмет договору та арбітражу.

Захист інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності полягає у захисті цих інтересів державою відповідно до національного законодавства як на території України, так і за її межами, відповідно до норм міжнародного права та всіх ратифікованих міжнародних конвенцій.

Принцип юридичної рівності та недискримінації складається з таких норм, як рівність усіх учасників зовнішньоекономічної діяльності перед законом, що допускають обмеження, не визначені законом, незалежно від майна чи місця проживання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. / За ред. Ю. Т. Козика і ін. Навч. посіб.; 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: ЦНЛ, 2006.
2. Кириченко О. А. Реформи і зовнішня торгівля // Політика і час. - 1997.
3. Румянцева А. П., Румянцева Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність. Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2004.
4. Філіпенко А. С., Бураковський І. В., Будкін В. С. Міжнародні економічні відносини: Сучасні міжнародні економічні відносини. - К., 1992.

*К.А. Сурнін, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧИХ ПЕРЕВАГ**

Діяльність будь-якого торговельного підприємства у сучасних умовах розвитку ринкової економіки завжди пов'язана зі знаннями особливостей поведінки кінцевого споживача, що актуалізує проблематику дослідження. Чи можливо передбачити, або спрогнозувати поведінку споживачів на ринку? Це питання турбує всіх без винятку торговців, оскільки саме повна інформація про потенційних споживачів здатна забезпечити підприємству прибуткову діяльність. Досвід провідних ритейлерів свідчить, що за допомогою маркетингових інструментів впливу на поведінку клієнтів можна прогнозувати обсяги продаж.

Сучасний маркетинг – це система організацій всієї діяльності підприємства з розробки, виробництва та збуту товарів, надання послуг на основі комплексного вивчення ринку та реалізації запитів покупців з метою отримання максимального прибутку.

Робота торговельного підприємства на будь-якому ринку – це не тільки і не

стільки робота з товаром – це перш за все робота зі споживачем.

Робота зі споживачем – вивчення звичок, переваг, аналіз, прогноз, а по суті – управління його поведінкою – повсякденна складова професійної діяльності кожного фахівця, зайнятого у сфері торговельного підприємництва, – продавця, торгового агента, менеджера по роботі з клієнтами, маркетинг-менеджера та маркетинг-директора, віцепрезидента з маркетингу та й головного керівника компанії – самого підприємця.

Поведінка споживача – це діяльність, спрямована безпосередньо на отримання інформації про товар, споживання та розпорядження товарами та послугами, включаючи процеси ухвалення рішень про їх купівлю, а також ті, які передують купівлі та слідує за нею.

Відомо, що поведінка споживача залежить від зовнішніх (соціальних) та внутрішніх (психологічних) факторів. Різні верстви населення по-різному сприймають інформацію, ведуть різний спосіб життя, мають різні потреби та цінності. На ухвалення рішення покупця про покупку товару та/або послуги можуть вплинути його вік, етап життєвого циклу сім'ї (за її наявності), рід занять, економічне становище, тип особистості й бачення себе.

Процес ухвалення рішення споживача про купівлю товару, як правило, аналізується профільними фахівцями у складі наступних етапів: усвідомлення споживачем наявності проблеми (потреби), інформаційний пошук, оцінка та вибір альтернатив покупки, безпосередньо сама покупка, використання покупки та оцінка рішення.

Управління споживчою поведінкою полягає у використанні торговцем засобів впливу на покупця на кожному етапі процесу ухвалення рішення про покупку товару. При цьому бажано, щоб сам процес ухвалення рішення перетворився на цикл, а саме, щоб перша купівля у визначеному магазині спонукала покупця здійснювати там же і наступну, а він сам поступово перетворювався на постійного лояльного клієнта даного торговельного підприємства.

Науковці зазначають, що існує безліч способів впливу на психологію поведінки споживача, однак, найпоширенішим з них, по праву вважається реклама. Відмітимо, що з метою підвищення дієвості рекламних звернень використовуються різні компоненти привернення уваги і викладення рекламної ідеї, такі як візуальні елементи, кольорова гама, шрифти, різні види художнього оформлення та інші [1].

Дослідники також звертають увагу на те, що «...реклама чинить соціальний, культурний, психологічний вплив на суспільство, оскільки виступає не маніпулятором суспільної свідомості, а сприяє формуванню актуальних, спрямованих на саморозвиток потреб» [2]. На наш погляд, для досягнення максимальної дієвості рекламних звернень щодо переконання споживачів здійснити покупку, велике значення має не лише «...професійне таргетування окремих груп споживачів та правильне позиціонування товару», як наголошують [3], але й глибокі знання новітніх досягнень психологічної науки.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що основним чинником успіху більшості торговельних підприємств є систематичне, послідовне, цілеспрямоване формування лояльних споживачів. Формування сприятливого образу торговельного підприємства у свідомості сучасного споживача є найважливішим завданням, від вирішення якого безпосередньо залежить ринковий успіх підприємця.

#### **Список використаних джерел:**

1. Реклама і рекламна діяльність : [навч. посіб.] / Воронько-Невіднича Т. В.,

Калюжна Ю. П., Хурдей В. Д. Полтава, РВВ ПДАА, 2018. 230 с.

2. Голда Н., Піняк І, Фалович В. Моделювання психосоматичних процесів у рекламній діяльності. Галицький економічний вісник. ТНТУ, 2020. Том 66. № 5. С. 148-154.

3. Армстронг Г., Котлер Ф., Введение в маркетинг (Marketing: An Introduction), 8-е изд, М., издательство «Вильямс», 2007, 832 с.

*І.О. Товстоган, К.Т. Буйдаєва, Ю.О. Жданова, здобувачі вищої освіти  
Державний біотехнологічний університет*

## **ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ГАЛУЗІ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

Базовим поняттям для здійснення операційного менеджменту в сільському господарстві є управління операційними системами. Операційна система - це система, що використовує операційні ресурси для перетворення "входу" в продукцію на "виході" [1]. Загальними операційними ресурсами в сільському господарстві, як і в будь-якій іншій галузі, виступають фінансові, кадрові, матеріальні та фізичні.

"Вхід" може бути представлений сировиною, замовником або готовою продукцією, отриманою з іншої операційної системи, а також клієнтом (у сфері послуг), якому необхідне обслуговування [2].

Операційна діяльність - це процес, який відбувається з метою створення будь-якого кінцевого продукту внаслідок трансформації ресурсів усіх видів у готові продукти та послуги.

Операційна функція включає в себе дії, у результаті яких виробляється продукція та послуги, що поставляються організацією зовнішньому споживачеві.

Значення операційної функції полягає в забезпеченні зв'язку із зовнішнім середовищем організації та відбувається через конверсію, тобто в послідовній низці подій, у ході яких ресурси перетворюються на готову продукцію чи послуги.

Схематично це явище можна передати наступним алгоритмом: витрати – перетворення – результати.

Операційний менеджмент в сільському господарстві – це процеси перетворення сировини (наприклад, посівного, садівного матеріалу) на товари і послуги (готові до реалізації зернові культури, коренеплоди, овочі тощо). Це широка діяльність з керування операціями придбання необхідних інформаційних, технічних, технологічних та інших ресурсів, їхньої трансформації в готовий продукт з поставкою його на ринок.

Особливістю і відмінністю операційного менеджменту від виробничого є проведення операцій в усіх сферах діяльності людини. Операційний менеджмент можна розглядати як важливий опосередкований елемент між сільськогосподарськими підприємствами та ринком.

Особливістю сільськогосподарської галузі є високий рівень ризикованості виробничого циклу, сезонність та існування імпортової конкуренції. Саме тому для сільськогосподарських підприємств важливо працювати з максимальною віддачею і вдосконалювати нові шляхи розвитку операційної діяльності [3].

Специфічними характеристиками операційних процесів у сільському господарстві є:



- орієнтація на рівень попиту споживачів при плануванні операційної системи;
- ускладнення прогнозування купівельної активності та виміру ефективності праці;
- ризик створення невідповідних споживчому попиту запасів;
- економічний, комерційний, ціновий, валютний та інші ризики;
- часткова непередбачуваність операційного процесу;
- складнощі у плануванні реалізації готової продукції з урахуванням фактору сезонності виробництва.

Більшість сільськогосподарських підприємств в Україні мають такі проблеми як:

- відсутність постійного інвестування;
- ненасиченість споживчого ринку;
- зростання мереж роздрібної торгівлі переважно екстенсивним шляхом тощо [4].

Суттєво вплинути на удосконалення операційного менеджменту сільськогосподарських підприємств може розробка та реалізація операційної стратегії, яка б охопила весь спектр діяльності підприємства і підтримала довгостроковий процес, покликаний забезпечити можливість швидко реагувати на будь-які зміни у майбутньому. До інших заходів варто віднести управління спеціалізацією підприємств, впровадження власних переробних виробництв та способів задоволення додаткових потреб споживачів.

Водночас, важливими є оцінка та контроль якості технологічних процесів усіх рівнів. До того ж, об'єктами оцінки можуть бути:

- рівень трудової дисципліни;
- плинність кадрів;
- задоволеність працівників умовами праці;
- коефіцієнт трудової участі в операційній діяльності;
- стан соціально-психологічного клімату.

В цілому, вимоги сьогодення до підприємств сільського господарства зростають, зокрема, щодо якості продукції. Саме тому операційний менеджмент є ключовим фактором у забезпеченні ефективних та позитивних результатів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Плотніченко С. Р. Операційний менеджмент в системі управління підприємством / С. Р. Плотніченко, Ю. В. Безверхня // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2016. - № 1. - С. 59-61. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2016\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2016_1_13)
2. Костецький Ю.М. Сфери менеджменту/ Ю.М. Костецький. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://libfor.com/index.php?newsid=994>.
3. Капінос Г. І. Операційний менеджмент [текст]: Навч. посіб./ Г. І. Капінос, І. В. Бабій – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.
4. Гриненко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» (для студентів всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент (8.18010016 – Бізнес-адміністрування)) / В. В. Гриненко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 130 с.
5. Мартинюк В. А. Методи покращення системи виробничого менеджменту на підприємстві. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://intkonf.org/martinyuk-v-a-metodi-pokraschennya-sistemi-virobnichogomenedzhmenta-na-pidpriemstvi/>

## **АГРОКОНСАЛТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ АГРОБИЗНЕСА**

Агроконсалтинг – это консультирование в сфере сельского хозяйства по широкому кругу вопросов в сфере управленческой, финансовой, юридической, технологической, технической деятельности, оказываемое внешними независимыми консультантами для решения той или иной проблемы, для построения нового или повышения эффективности уже существующего бизнеса.

Основная задача агроконсалтинга заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования самых современных научно-технических и организационно-экономических решений с учетом предметной области агробизнеса и требований клиента.

Консалтинговые услуги в сфере сельского хозяйства могут заключаться в постоянном технологическом сопровождении предприятий и фермеров, внедрении современных научных разработок и новой техники в аграрное производство, а также в непосредственном (доверительном) управлении фирмой или агрохолдингом в целом, и в том числе профессиональными менеджерами, оказании помощи в организационной деятельности, формировании позитивного имиджа компании и повышении капитализации, помощи в наиболее выгодном инвестировании средств и развитии агробизнеса [1].

Можно выделить следующие виды агроконсалтинга.

1. Стратегический агроконсалтинг – комплекс мер и действий по выработке перспективных направлений устойчивого развития агробизнеса на основе изучения текущей ситуации, состояния рынков и потенциала развития – то есть всего комплекса внешних и внутренних факторов, влияющих на создание стратегии устойчивого развития.

2. Управленческий агроконсалтинг – форма деятельности, направленная на совершенствование управления и ведения агробизнеса, поддержку в принятии управленческих решений при поиске и выборе поставщика семян, удобрений, пестицидов, кормов, ветпрепаратов, техники и т.д., при выборе, совершенствовании и внедрении информационных систем, при оценке эффективности новых каналов сбыта и т.п.

3. Операционный агроконсалтинг – процесс оказания профессиональных услуг крестьянско-фермерским хозяйствам и сельскохозяйственным организациям для оценки текущего состояния их внутренних процессов и стратегий, направленный на повышение общей эффективности деятельности.

4. Агроконсалтинг по оптимизации бизнеса (оптимизации бизнес-процессов) – процедура, направленная на повышение эффективности агробизнеса и его прибыльности, избавление от составляющих, которые не способствуют достижению намеченных целей, упрощению бизнес-процессов, сокращению затрат времени, снижению рисков.

Среди преимуществ агроконсалтинга можно выделить следующие:

- повышает прибыльность и помогает получить дополнительную прибыль;
- дает возможность упростить работу и управление бизнесом;
- помогает сократить затраты времени;
- позволяет сравнить успешный бизнес с мировыми лидерами рынка;

- дозволяє розробити і успішно реалізувати нові проекти;
- дозволяє збільшити капіталізацію і імідж бізнеса;
- підвищує ефективність бізнеса;
- дозволяє знизити ризики і др.

Агроконсалтинг спеціалізується по окремим напрямкам діяльності (наприклад – рослинництво, тваринництво, ІТ і GPS - моніторинг техніки, фінансовий, земельний, кадровий, організаційний, стратегічний, технологічний консалтинг).

Консалтингові компанії для підприємств в сфері сільськогосподарського господарства і агробізнесу надають послуги по прогнозуванню і дослідженню різних аграрних ринків (ноу-хау, ліцензій, товарів) і послуги по розробці бізнес-планів, моделей бізнесу, маркетингових програм, готують стратегії і експертні висновки по самим різним питанням, оцінюють бізнес з точки зору економічної географії і аналізують торгово-політичні умови і їх вплив на бізнес, допомагають розширювати бізнес і розвивати бізнес за межами, в інших країнах [2].

Следователно, послуги агроконсалтингу необхідні для:

- створення агрохолдингов;
- управління агрохолдингами і оптимізації їх діяльності з метою збільшення прибутку;
- підвищення ринкової цінності агробізнесу;
- оцінки нових підприємств і агрофірм перед покупкою;
- будівництва нових ферм, введення в експлуатацію виробничих потужностей;

Також послуги агроконсалтингу можуть допомогти оптимізувати діяльність агробізнесу, знизити витрати, підвищити ринкову цінність, перевірку правильності і якості виконання технологічних операцій, оптимальне рішення в конкретних місцевих ґрунтово-кліматичних умовах.

Агроконсалтинг в сфері інформатизації агробізнесу потрібен для створення прибуткового бізнесу, виробництва високоякісної продукції і розвитку сільськогосподарського господарства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Агроконсалтинг. Технічний аудит агробізнесу. Агропроекти. Консультування по агробізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://farming.org.ua> – Дата доступу: 09.11.2021.

2. Агро Експерт Груп [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agroex.ru> – Дата доступу: 09.11.2021.

*О.Б. Апостолова, А.О. Бережницька  
ВСП «Калуський фаховий коледж економіки, права  
та інформаційних технологій ІФНТУНГ»*

## **ВПЛИВ COVID-19 НА ДИНАМІКУ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ**

Страховий ринок є важливою складовою фінансового ринку, який спирається і впливає на країну та світову економіку. Тому необхідно чітко розуміти реакцію страхового ринку на епідемію та способи його стабілізації.

Ситуація з COVID-19 на початку 2020-го року відкрила багато слабких місць

економіки, але і змусила показати свої сильні сторони. Пандемія сколихнула та вразила майже всі підприємства України. Страховики були змушені переглянути свої бізнес-процеси, структуру продажів і страховий портфель. Карантин дуже чітко показав, які страхові компанії готові працювати онлайн, а які страхові компанії повинні внести корективи [1].

Онлайн-продажі відразу стали справжнім порятунком у будь-якій сфері. Зараз в Україні популярність онлайн-замовлень після закриття ресторанів і магазинів різко зросла. Дещо інша ситуація зі страхуванням. Попит на онлайн-послуги значно зріс, тому що багато клієнтів просто бояться приходити в офіс. При цьому офіс страхової компанії продовжує функціонувати, але не в повному обсязі.

Страховий ринок в Україні за останні два-три роки дуже розвинувся в онлайн сфері. Багато веб-сайтів страхових компаній працюють як інтернет-магазини, які продають або пропонують страхові продукти в Інтернеті. Крім того, існує страховий агрегатор, де можна вибрати найкращу пропозицію та купити страховку онлайн. Також існує багато онлайн-сервісів для регулювання збитків, дистанційної оплати тощо.

Сьогоднішня криза сильно вплине на все підприємство. Багатьом компаніям необхідно переглянути свої бізнес-моделі, щоб підвищити ефективність і гнучкість. Але ця криза також сильно стимулюватиме якісні зміни. З огляду на величезний потенціал української ІТ-індустрії, ринок онлайн-послуг зростатиме ще інтенсивніше. У цьому сенсі Україна має можливість випередити деякі європейські країни [2].

Навіть якщо припустити, що за півроку чи рік ми почнемо позбуватися реальності ізоляції, то це мало вплине на роботу компанії. Страхування (і не тільки) продовжить активно впроваджувати цифрові технології, незалежно від того, чи відбудеться наступний карантин. Пандемія показала якими незахищеними можуть бути власники бізнесів та їх працівники.

#### **Список використаних джерел:**

1. COVID-19. Як пандемія змінила страховий бізнес [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/covid-i-strahoviy-biznes-v-ukrajini-tendenciji-ta-prognoz-novini-ukrajini-50116198.html>.

2. ВПЛИВ COVID-19 НА РИНОК СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА У ВСЬОМУ СВІТІ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/227009>.

### **СЕКЦІЯ 3. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ, РЕГІОНУ, ПІДПРИЄМСТВА**

*О.П. Зоря, д.е.н., доцент  
А.С. Гончаренко, здобувач вищої освіти  
Полтвський державний аграрний університет*

#### **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах постійної змін зовнішнього середовища і постійних змін господарської діяльності, для вітчизняних підприємств існує ймовірність виникнення загроз у реалізації своєї діяльності та може призвести до виникнення ознак кризового стану, а в подальшому і банкрутства. Якщо провести детальне дослідження усіх процесів які проходять на підприємстві, а в першу чергу в фінансовій сфері, то можна зробити висновок, що актуальним є пошук та реалізація ефективних рішень для управління фінансовою безпекою, це допоможе забезпечити гнучкість та адаптацію до умов, які формуються в країні та світі, тим самим не приносить збитків підприємству та забезпечити безперебійну роботу та його функціонування.

На думку вчених Загороднього А., Кіма Д., Папехіна Р. та Реверчук Н., які висловили думку, що фінансова безпека, в першу це захист підприємства від зовнішніх та внутрішніх негативних впливів загроз. Для прикладу, Н. Реверчук трактує фінансову безпеку як спосіб захисту та попередження можливих втрат, а також уникнення непередбачуваних ситуацій які можуть призвести до банкрутства.

Спираючися на фактичні умови господарювання вітчизняних підприємств та на теоретичні доробки Н. Туленкова, який доводить, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні можливих ризиків та небезпеки кризових, несприятливих ситуацій. Тому, доцільно розробити відповідне методичне забезпечення та вжити заходи щоб забезпечити стабільність та сприятливий стан на підприємстві. До цих заходів доцільно внести:

- наявність ризиків та загроз, які можуть спричинити зростання рівня небезпеки та розвиток кризових ситуацій та процесів та вимагають застосування антикризового управління;

- в залежності від фактичного рівня фінансової безпеки, антикризове управління може мати характер «запобіжного», тобто спрямованого на попередження, розпізнавання й вчасне усунення загроз та ризиків. Тому, доцільно розробити план запобіжних випереджаючих заходів з метою недопущення виникнення та розвитку кризових процесів, які можуть принести збитки та занепад [1].

Головна мета антикризового управління фінансовою безпекою, полягає у забезпеченні стійкості та стабільного стану підприємства до можливого негативного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, виявленні, нейтралізації та ліквідації наслідків дії загроз та ризиків, гарантування необхідного для розвитку рівня безпеки та реалізації фінансових інтересів. Об'єктом антикризового управління досліджуваної складової економічної безпеки виступає фінансова діяльність підприємства, а суб'єктами – керівництво підприємства та його персонал.

Для виявлення загроз фінансовій безпеці на конкретному підприємстві недостатньо здійснювати моніторинг динаміки обраних для аналізу індикаторів по

роках за звітний або прогнозований період, важливою частиною такої діагностики є також порівняння обраних індикаторів з аналогічними на інших підприємствах на цьому ринку, тобто з конкурентами [2].

Отже, можна зробити висновок, що фінансова безпека підприємства є важливою складовою будь якої організації і для її забезпечення потрібно розробити низку заходів, до таких заходів можна віднести розробку плану дій в кризових ситуаціях, або нестабільній ситуації в країні, тому важливо враховувати можливі ризики, прораховувати на декілька кроків вперед можливі загрози та вчасно їх ліквідувати, щоб принести як можна найменшу шкоду підприємству. Важливою частиною процесу управління фінансовою безпекою підприємства виступає оцінка ефективності запланованих заходів, які покликані вплинути на покращення її стану.

#### **Список використаних джерел:**

1. Штангрет А.М., Караїм М.М. Антикризове управління фінансовою безпекою підприємства: теоретичні аспекти. *Економічний вісник університету*. 2013. Вип. 20(1). С. 178-182. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2013\\_20%281%29\\_\\_37/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2013_20%281%29__37/)
2. Федулова І.В., Г.Т. П'ятицька. Сигніфікація ризик-менеджменту, антикризового управління та комплаєнсу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 8/2020. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2020/7.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2020/7.pdf).

*І.П. Кінаш, д.е.н., професор,  
Н.І. Ставнича, PhD з економіки*

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЗАСІБ ЗМІЦНЕННЯ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

Стратегічне управління є важливим теоретичним та прикладним інструментом прийняття управлінських рішень. В нашому дослідженні його ми будемо використовувати з метою формування стратегії соціальної безпеки.

Значимо, що класичним підходом у формуванні стратегій є їх розроблення відповідно до основних пріоритетів і цілей загальної стратегії розвитку держави. Зважаючи на те, що «в національній парадигмі сталого розвитку...необхідно зробити нові акценти, поставивши, з одного боку, у центр розвитку людину та її інтереси в конкретному середовищі життєдіяльності, а з іншого – забезпечити її потужним економічним інструментарієм, адекватним потребам виробництва і вимогам сталого розвитку» [1], тим самим підтверджується актуальність зміщення акценту на соціальну безпеку.

Стратегія соціальної безпеки у сучасних умовах передбачає:

- змістовні орієнтири стратегічних змін у національному суспільстві;
- створення умов для процесів перетворень;
- забезпечення взаємодії факторів стратегічного розвитку з урахуванням концепції людського розвитку;
- параметричні зміни, які характеризують стан соціальної безпеки держави;
- функціональні орієнтири, які забезпечують досягнення цілей сталого розвитку;
- часові орієнтири стратегічних змін в контексті зміцнення соціальної безпеки.

Стратегія виокремлює узагальнену модель дій, які спрямовані на досягнення мети за рахунок координації дій, ефективному використанні ресурсів, систему правил та методів реалізації стратегічної концепції розвитку об'єкта. Стратегія соціальної

безпеки буде спрямована на: завчасну сплановану реакцію на зміни зовнішнього середовища; досягнення цілей сталого розвитку; на виявлені загрози та виклики; сумісність усіх планів розвитку; всі аспекти розвитку; з'єднати всі частини розвитку в єдине ціле; довгостроковий (середньостроковий) план дії уряду.

Розглянемо особливості стратегічного управління, яке буде направлена на зміцнення соціальної безпеки. Основними елементами стратегічного управління буде: стратегічний аналіз, стратегічна оцінка, стратегічний вибір, реалізація стратегії, стратегічний контролінг.

Стратегічний аналіз передбачатиме обґрунтування стратегічних альтернатив досягнення, які залежать від результатів діагностики і можуть передбачати стратегії, які: попереджують можливі загрози; усувають існуючі загрози; відновлюють рівень безпеки. У нашому випадку це має бути стратегія, що попереджує прояв небезпек.

Стратегічна оцінка базується на такому підході: легше запобігти негативним тенденціям суспільства на стадії планування, ніж виявляти та ліквідувати негативні наслідки на стадії впровадження стратегічної ініціативи.

Стратегічний вибір фокусується на виокремленні стратегічної альтернативи забезпечення соціальної безпеки. Стратегічні альтернативи це вибір різних стратегій, які дозволять досягнути цілі сталого розвитку. Розрізняють наступні види стратегічних альтернатив:

- альтернативи поступового удосконалення, які передбачають корегування стратегії розвитку у відповідному сегменті економіки;
- альтернативи оновлення, які базуються на суттєвій зміні стратегії розвитку;
- інноваційні альтернативи, які призводять до радикальних змін стратегії під впливом науково-технічного прогресу.

Зазначимо, що у нашому дослідженні, ми будемо вишукувати альтернативи поступового удосконалення.

Стратегічний контролінг дасть змогу виявити як система, що самоорганізовується адаптується до умов середовища. Таким чином, стратегічне управління передбачає перетворення стратегії соціальної безпеки на поточні плани, програми і проекти. Стратегічне управління поєднуватиме стратегічний підхід до постановки задач і програмно-цільовий підхід до їх реалізації. Стратегічний контролінг слугує координаційно-контролюючою й аналітично-інформаційною підсистемою стратегічного управління соціальною безпекою.

Стратегічне управління повинно здійснюватись на загальновідомих принципах, які можна об'єднати у такі групи: законодавчі, орієнтуючі, технічні, управлінські, організаційні.

Крім загальновідомих принципів стратегічне управління в даному випадку повинно ґрунтуватись і на спеціальних принципах, зокрема: додержання балансу соціальної справедливості та економічної ефективності; попередження виникнення соціальних загроз, ризиків, небезпек; соціальна відповідальність; підвищення соціальної свідомості у людини щодо самозбереження, самозахисту, саморозвитку; забезпечення безпеки соціального розвитку; перевага переговорним та мирним процесам у вирішенні конфліктів; інформаційна відкритість та прозорість [3].

Отже, за умов врахування вищезазначеного, стратегічне управління стане прикладним інструментом прийняття управлінських рішень, результатом яких стане краще безпекове середовище в країні.

#### **Список використаних джерел**

1. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. акад. Б. Є.

Патона. 2-ге вид., переробл. і доповн. К.: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2016. 72 с.

2. Новікова О. Ф., Сидорчук О. Г., Панькова О. В. та ін. Стан та перспективи соціальної безпеки в Україні: експертні оцінки: монографія. Київ ; Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 184 с.

*Н.В. Шандова, д.е.н., професор,  
Ю.В. Колесник, здобувач вищої освіти  
Херсонський національний технічний університет*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ БЕЗПЕКИ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Головною метою системи економічної безпеки будівельної організації є забезпечення її захищеної діяльності й формування умов для досягнення поставлених цілей.

Будівельна галузь займає одне із провідних місць у національній економіці майже будь-якої країни. Будь-які зміни, що відбуваються в кожному із взаємозалежних секторів економіки, викликають реакцію ринку, що, безсумнівно, впливає на будівельну галузь.

Моніторинг, наведений економістами провідних аналітичних центрів і агентств, показує, що галузі по-різному зреагували на кризу 2020 року, пов'язану з пандемією Covid-19. Так наприклад, промислове виробництво, по оцінках Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України [1], нерівномірно постраждало від кризи: виробники транспортних засобів і багатьох споживчих товарів стагнували останні місяці, а от фармацевти й виробники медобладнання в економічному плані від поширення коронавірусу тільки виграли. У нових умовах усі, хто зміг перемкнутися на нові формати (онлайн-торгівлю, онлайн-доставку, онлайн-освіту), виграють. Це такі галузі, як: ІТ, зв'язок, транспорт і доставка, при цьому сегмент, пов'язаний з торговельними приміщеннями, програє, тому що багато фірм продовжують працювати віддалено.

Також аналіз, проведений Національним інститутом стратегічних досліджень [2] в рамках спецпроєкту, у ході якого було проведене дослідження ситуації на ринку нерухомості й будівництва в умовах пандемії Covid-19 і інших кризових явищ, показав, що криза 2020 року так чи інакше торкнулася 10 з 10 будівельних компаній. Проведене дослідження показало не тільки високу затребуваність заходів державної підтримки, але й складності з їхнім одержанням (52% забудовників говорять про збільшення кредитного навантаження). Крім темпів зниження введення в експлуатацію нового житла, також спостерігається й скорочення обсягів метражу, що вводиться.

Припинення й «заморожування» будівельних проєктів негативно позначилися на фінансовому становищі будівельних підприємств. Розрахунки показують, що податкове навантаження посідає друге місце в структурі вартості квадратного метра житла. На ПДВ і страхові внески доводиться 50% від усіх податкових надходжень будівельної галузі. Очевидно, що галузь в умовах пандемії Covid-19 пережила шок. Якщо дивитися на інерційний сценарій, то загадувати на довгострокову перспективу дуже складно, але якщо не вживати заходів активної державної підтримки, то до показників галузі, які були досягнуто до кінця 2019 року, можна буде повернутися тільки через чотири роки.



Фраза «світ ніколи не буде колишнім» уже стала девізом 2020 року. Відчуття того, що світ переживає неймовірні події, і очікування серйозних змін є в більшості жителів не тільки нашої країни, але всієї Землі. Пандемія й карантин викликали не тільки страх, відчуття безпорадності й непевність у завтрашньому дні, але й найсильнішу світову економічну кризу. За даними МВФ, падіння світового ВВП за підсумками 2020 р. склало 3,5%, для порівняння: в 2009 р. це падіння було на два порядки менше. В Україні падіння ВВП склало 4% [3].

Карантинні обмеження стали й причиною поточної кризи, і головною відмінністю від інших попередніх криз. Ніколи ще в новітньому часі пандемія не приводила до економічної депресії. Схема її розвитку така: уряд обмежує діяльність сфер бізнесу, пов'язаних з масовими контактами людей (роздрібна торгівля, громадське харчування, пасажирські перевезення, туризм). Компанії в цих галузях повністю або частково припиняють роботу. Перестають закуповувати сировину й матеріали, споживати енергію й паливо, скорочують зарплати й звільняють співробітників. Далі по ланцюжках створення доданої вартості також скорочується бізнес їх постачальників, і кризові явища дуже швидко поширюються по всій економіці.

Зазначені процеси торкаються й сфери нерухомості. Більша частина комерційної нерухомості використовується для бізнесу, пов'язаного з фізичною присутністю клієнтів. Магазины, ресторани, кінотеатри, спортивні зали, торгові центри, готелі – саме вони постраждали в першу чергу й більше інших. На тлі заморозок і падіння оборотів частина гравців ринку вже стали банкрутами, а частина не може платити орендну плату по докризових ставках. Зараз, коли більша частина обмежень знята, відбувається відновлення ринку. Скільки часу на нього буде потрібно, і яка частина гравців зможе вижити в нових умовах, поки ще складно сказати. За даними Державної служби статистики України, реальні доходи населення в другому кварталі 2020 року впали на 8%, а ВВП – на 9,6% [4]. Відновлення не буде швидким, а виходить, ми потрапимо в «нову реальність», де треба менше магазинів, готелів, офісів і квартир. Падіння попиту на нерухомість закономірно приведе до падіння цін на неї й стагнації в будівельній сфері.

Крім властиво економічної кризи, карантин викликав серйозні зрушення в суспільстві, у поведінці людей. Для сфери нерухомості важливі зміни в способі життя й у споживчій поведінці. Навіть не самі зміни, а їх глибина й швидкість. Карантин викликав бум віддаленої діяльності – люди (зокрема, викладачі вищої школи й шкіл звичайних) дистанційно працюють, купують, спілкуються, займаються із тренерами спортом і навіть ходять у музеї. Пандемія прискорила ці тренди, пов'язані із цифровізацією, у рази, зробивши масовими, причому настільки, що вони вже почали впливати навіть на такий інертний сегмент, як ринок нерухомості.

Таким чином, можна зробити висновок що макроекономічні потрясіння, викликані пандемією Covid-19, торкнулися більшої частини галузей національної економіки, деякі з них від цього навіть виграли, але більшість перетерпіла значні втрати. Як стане розвиватися ситуація, поки неясно, усе залежить від глибини падіння й швидкості відновлення реальних доходів населення. Підсумком цієї ситуації буде зниження рівня економічної безпеки будівельних організацій і поступовий відхід з ринку багатьох з них. Виходом з даної ситуації може стати державна підтримка галузі за допомогою прямих інвестицій у будівництво. Будівельна галузь потребує «повернення» держави в економіку після десятиліть політики «ринкового фундаменталізму» і активізації заходів державної підтримки

ринкових суб'єктів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України. URL : <https://ndc-ipr.org/analytics/>
2. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika>
3. Офіційний сайт МВФ URL : <https://www.imf.org/ru/Search#q=%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D0%B7&sort=relevancy>
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

*Л.М. Яцун, д.е.н., професор,  
Т.В. Москаль, здобувач вищої освіти  
Державний біотехнологічний університет*

### **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Глобальна фінансова, соціальна та політична криза є реалією нашого часу. Сучасний стан розвитку туристичної галузі зумовлює цілу низку напрямів, які стосуються виводу галузі на якісно новий рівень.

Головними зовнішніми факторами, які стримують розвиток туризму в Україні є недостатня і нестабільна законодавча база в поєднанні з млявістю та несподіваністю економічних реформ щодо розвитку малого і середнього бізнесу; несприятливість існуючих умов для підприємництва взагалі,

й туристичного зокрема; недосконалість нормативно-правового поля і, як наслідок, відсутність необхідних інвестицій для розвитку туризму-як внутрішнього( через тривалу економічну кризу), так і іноземного( через несприятливий інвестиційний клімат). Несприятливість бізнесового клімату спричинила такий стан справ, коли з усієї мережі українських туристичних підприємств, які мають ліцензії на надання туристичних послуг, фактично на ринку працює лише близько однієї тритини.

Наука нині пропонує два сценарії подальшого розвитку, тобто подолання кризових явищ в туристичній сфері. саме зараз країна знаходиться на тому вирішальному етапі, від якого залежить майбутнє українського туризму, коли з'ясовується, чи стане туризм однією з головних статей доходу в бюджеті, як це відбувається у більшості цивілізованих країн світу, чи залишиться на тому ж рівні, на якому він існував до сьогодні.

Стратегічною метою розвитку туризму в Україні є створення конкурентоспроможного на внутрішньому та світовому ринках національного туристичного продукту, розширення внутрішнього та збільшення обсягів в'їзного туризму, забезпечення на цій основі комплексного розвитку курортних територій і туристичних центрів з урахуванням соціально-економічних інтересів населення, збереження та відновлення природних територій історико-культурної спадщини. В умовах господарювання на засадах сталого та зрівноваженого розвитку конкурентна політика підприємства стає рушійною силою економічного зростання при антикризовому управлінні [3].

У Концепції розвитку туризму до 2022 р. [1] зазначено потребу створення

конкурентоспроможного на міжнародному ринку національного туристичного продукту, здатного максимально задовольнити туристичні потреби населення країни, забезпечення на цій основі комплексного розвитку регіонів за умови збереження екологічної рівноваги та культурної спадщини.

У Стратегії розвитку туризму і курортів [2] задекларовано потребу формування конкурентоспроможного на внутрішньому та світовому ринках національного туристичного продукту на основі раціонального використання туристичних ресурсів, збереження навколишнього природного середовища та відродження національної культурної спадщини, сприяння розвитку туризму і курортів. Потреба привернути увагу науковців і практиків до формування і розвитку конкурентоспроможного потенціалу туристичних підприємств при антикризовому управлінні.

Основна причина недостатньо ефективного розвитку туризму в Україні – відсутність філософії сталого розвитку країни в цілому і, зокрема, туристичної індустрії. За результатами досліджень нестабільний розвиток суб'єктів туристичної діяльності відбувається спонтанно, без довгострокових чітко виражених цілей, має локальний і обмежений характер.

Організація управління розвитком підприємств в умовах сталості передбачає на макrorівні – розробку глобальної стратегії сталого розвитку туризму, основні положення якої повинні трансформуватися, поглиблюватися й адаптуватися на подальших нижніх рівнях вертикалі управління туристичною індустрією - регіоні, DESTINATION, підприємстві.

Стратегічні плани сталого розвитку туризму в країні реалізуються суб'єктами господарської діяльності, тому їх стратегічний вибір є визначальною компонентою ефективного розвитку всієї економіки при антикризовому управлінні.

Якість досягнення цілей формується на всіх етапах процесу розробки стратегії та її реалізації. Разом з тим результати досліджень свідчать, що більшість туристичних підприємств не мають чітко визначеної та задекларованої місії. За цієї причини існують складності регулювання та забезпечення цілей і завдань перспективного їх розвитку

На стабільність бізнесу туристичних підприємств суттєво впливає вибір ефективних стратегій, які є одним із визначальних факторів стратегічного розвитку, зумовленого відповідною трансформацією зовнішнього середовища. Актуальність таких змін пов'язана з об'єктивними сучасними процесами, що визначають перспективи розвитку ринку при антикризовому управлінні.

Конкурентні переваги туристичного підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів. Внутрішні переваги є базисом загальної конкурентної переваги підприємства. Внутрішні конкурентні переваги такі: виробничі (продуктивність праці, економічність витрат, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами); технологічні (сучасність, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу); кваліфікаційні (сучасність, гнучкість, структурованість); управлінські (ефективність і результативність управління якістю, закупівельними та збутовими процесами; мотивація персоналу); інноваційні (запровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження ноу-хау); наслідкові (ринкова культура підприємства, традиції); економічні (платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність); географічні

(розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів і каналів розподілу). Зовнішні конкурентні переваги базуються на спроможності підприємства створити більш значні цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності діяльності. Зовнішні конкурентні переваги орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг та забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести такі: інформаційні (ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів); конструктивні (технічні характеристики продукції, дизайн); якісні (рівень якості продукції за оцінками споживачів); поведінкові (ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства щодо задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків); кон'юктурні (ринкові умови діяльності, конкурентне середовище); сервісні (рівень та якість послуг); іміджеві (загальні уявлення споживачів про підприємство та його пропозиції продажу, популярність); ціннові (рівень та можлива динаміка цін); збутові (портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції); комунікаційні (канали і способи поширення інформації про підприємство, наявність зворотного зв'язку).

Розвиток туризму на сучасному етапі має базуватися на основоположних принципах сталого розвитку, що передбачає раціональне використання природних ресурсів і зменшення шкоди на довкілля. Саме шляхом сталого розвитку можемо розвивати економіку в нашій державі на інноваційній основі.

Туристичний бізнес України, володіючи важливими конкурентними перевагами, має усі перспективи для ефективного функціонування. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз домінуючих позитивних і негативних факторів, формування туристичного потенціалу в перспективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Савіцька О.П., Новоставська О.І. Формування конкурентного потенціалу туристичних підприємств в умовах сталого розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.9. С. 166-173.
2. Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи /Гребенюк Г.М., Чаркіна Т.Ю., Марценюк Л.В., Пікуліна О.В. *Агросвіт*. № 5-6. 2021. С. 5-62.
3. Куценко В.І. Соціальний вектор економічного розвитку. Київ, Наукова думка. 2019. С.342-372.

*Н.А. Бычков, к.э.н., доцент  
Белорусский государственный аграрный технический университет*

### **РЕЗУЛЬТАТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

Проблема финансового оздоровления и реформирования убыточных, неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций в практике аграрного производства не нова. С начала 90-х годов используются различные модели и механизмы финансовой и имущественной реструктуризации, направленных на

повышение эффективности работы данного сектора экономики включая привлечения отечественных и зарубежных инвесторов. Однако проблема до конца так и нерешена.

Доля убыточных сельскохозяйственных организаций за последние три года (2017–2020 г.) в общей численности сельскохозяйственных организаций снизилась с 15,7 до 13,3 %. Однако на начало 2021 года кредиторская задолженность и задолженность по кредитам и займам превысили выручку от реализации продукции, товаров, работ, услуг сельскохозяйственных организаций на 596,2 млн руб.

В настоящее время в республике сложилась многовекторная, адресная организационно – правовая система реабилитации сельскохозяйственных организаций. По состоянию на 1.06.2021 года в процедуре финансового оздоровления с использованием механизмов досудебного оздоровления и антикризисного управления находится 441 сельскохозяйственная организация. В процентах к общей численности сельскохозяйственных организаций, находящихся в различных системах управления это составляет более 30%.

Здесь с концентрировано более 2 млн. га сельскохозяйственных угодий, 1,2 млн. га пашни, занято в сельскохозяйственном производстве более 56 тыс. чел. Механизмами реформирования убыточных, неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций охвачено более 160 объектов или около 40% общей численности организаций, подлежащих финансовому оздоровлению. Среди них можно выделить следующие инструменты:

- реорганизовано - 73 объекта;
- безвозмездная передача предприятий эффективным собственникам -5;
- передача полномочий исполнительного органа (руководителя) сельскохозяйственной организации по договору другой коммерческой организации(управляющей организации) – 44;
- передача в собственность руководителя сельскохозяйственной организации государственного пакета акций в размере не более 25,01% уставного фонда за обеспечение эффективной реализации бизнес- плана финансового оздоровления - 4;
- продажа предприятий как имущественных комплексов - 17;
- оказание спонсорской помощи - 28.

В процедуре антикризисного управления, были использованы следующие инструменты имущественной реструктуризации:

- ликвидировано предприятий - 36;
- дело прекращено судами в связи с заключением мировых соглашений с кредиторами - 29;
- дело прекращено судами в связи с изменением условий финансовой реструктуризации - 30;
- находятся в санации - 2;
- находятся в ликвидации- 21 объект.

Реструктуризирована задолженность в сумме 2 427 млн. рублей. При этом отсрочка погашения задолженности на три года с последующей рассрочкой на 5 лет и иные сроки составила 2 361 млн. рублей или 97 % от общей суммы реструктуризации. Увеличение уставного фонда хозяйственного общества в пределах суммы образовавшейся задолженности и передачи их кредиторам применили 34 организации на сумму 66,5 млн. рублей или 3 % от реструктуризированной задолженности. Применение этого механизма позволило кредиторам участвовать в управлении сельскохозяйственными организациями.

## **РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У сучасних умовах трансформації економіки виникнення і існування кризових ситуацій не є несподіванкою. Однак світова економічна криза стала індикатором, який демонстрував невідому здатність організацій подолати складності, отримати вигоду з положення, що здавався безвихідним.

Варто зазначити, що значного розвитку отримали дослідження вітчизняних вчених, пов'язаних з розвитком корпоративної соціальної відповідальності, що демонструють праці Т. Лункіної [1], А. Бурковської [1], Н. Сіренко [1], а також праці Є. Левицької [2], А. Колота [4], Н. Ткаченка [4], М. Саприкіної, Л. Бродського, М. Дегтярьова, В. Смиренко, О. Грішнова тощо. Проте досить невелика кількість публікацій присвячена ролі корпоративної соціальної відповідальності в антикризовому розвитку організації.

Після виникнення світової економічної кризи багато організацій збанкрутували, проте деяким вдалося «залишитися на плаву», а часом і поліпшити своє фінансове становище. Цю ситуацію можна пояснити наступними причинами: професіоналізмом керуючої підсистеми, економічною активністю, наявністю запасів, створених підтримувати діяльність організації під час кризи та інше. Однак однією з найважливіших причин є наявність соціально відповідальної політики організації, що дозволяє уникати виникнення криз і мінімізувати втрати від вже існуючих. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) може реагувати як на вже наявні проблеми в різних сферах діяльності підприємства, так і будувати роботу компанії на ідеях соціальної відповідальності. Існує кілька видів кризових ситуацій, важливу роль щодо усунення яких несе в собі КСВ:

1. Економічна криза - погіршення економічного стану, що виявляється в зниженні рівня виробництва, зростання безробіття, банкрутство підприємства. КСВ дозволить зменшити наслідки даного виду кризи, наприклад, шляхом налагодження відносин з діловими партнерами.

2. Соціальна криза - виникає при конфлікті інтересів різних соціальних груп. КСВ покликана попереджати виникнення таких розбіжностей, допомагати в знаходженні шляхів вирішення виникаючих проблем [4].

3. Організаційна криза - протиріччя, що виникають всередині організації, що заважають їй ефективно здійснювати свою діяльність. В організації з розвинутою соціальною відповідальністю не тільки керівництво залучено до вирішення сформованих конфліктів, а й працівники так само прагнуть подолати такі спірні ситуації.

4. Психологічна криза - стан психіки, при якому неможлива подальша життєдіяльність людини в межах звичної моделі поведінки. КСВ повинна бути спрямована на створення всередині колективу сприятливої психологічної атмосфери [4], на підвищення задоволеності роботою, налагодження відносин між співробітниками і керівництвом.

5. Технологічна криза - загострення протиріч між науково-технічним прогресом і ефективною діяльністю організації. КСВ повинна стежити за впровадженням інновацій в виробничий процес, так як не всі вони мають позитивний вплив на

співробітників організації та суспільство в цілому. Якщо нововведення несприятливо впливають на розвиток організації [1], то КСВ повинна перешкоджати їх подальшому впровадженню.

Отже, жодна організація в процесі своєї життєдіяльності не може уникнути кризових ситуацій, проте їх подолання можливе за умов обміркованого антикризового управління, в тому числі з усвідомленням доцільності корпоративної соціальної відповідальності. Своєчасне створення і забезпечення всебічного розвитку корпоративної соціальної відповідальності дозволить створити певний запас міцності, що сприяє більш «безболісному» виходу з кризи, що склалася.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сіренко Н. М., Бурковська А. В., Лункіна Т. І. Становлення та розвиток соціальної відповідальності: зарубіжний та вітчизняний досвід. Сталий розвиток економіки. 2017. № 1. С. 5-11.

2. Левицька Є. Г. Теоретико-методологічні засади розвитку соціальної відповідальності вітчизняних підприємств сфери послуг. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1139> (дата звернення: 12.11.21).

3. Колот А. М. Соціальна відповідальність : теорія і практика розвитку. 2012. Київ: КНЕУ. 501 с.

4. Ткаченко Н.В. Формування соціальної відповідальності бізнесу. Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал. 2018. № 3 (15). С. 49-54.

*І.А. Булкіна, к.е.н, доцент,*

*К.Д. Крикун, здобувач вищої освіти*

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

## **ГЛОБАЛЬНІ НАСЛІДКИ ПАНДЕМІЇ COVID-19 ДЛЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Пандемія COVID-19 стала дестабілізуючим фактором діяльності транспортних підприємств та функціонування галузі міжнародних перевозок в цілому. З початку пандемії транспортний сектор опинився у центрі кризи: країни ввели обмеження на поїздки, закрили свої кордони та запровадили блокування, що призвело до різкого зниження вантажної та пасажирської активності.

Скорочення трафіку спостерігається за всіма видами транспорту, але в першу чергу по повітряному та морському. Так, тільки за період 16 січня - 12 квітня 2020 р. кількість щоденних комерційних авіарейсів зменшилася на 75%. За даними Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA) [1], пасажиропотоки знизилися на 87% у квітні 2020 року, тоді як авіаперевезення на 94%. Падіння авіапасажирської активності призвело до сильного зменшення вантажопідйомності, оскільки більшість повітряних вантажів перевозиться пасажирськими літаками. У зв'язку з цим, згідно з даними IATA [1], обсяг авіаперевезень знизився на 27,7% у квітні 2020 р. порівняно з попереднім роком, в той час пропускна спроможність зменшилася на 42%, що призвело до високого коефіцієнта завантаження 58% (+11,5 відсоткового пункту в порівнянні з квітнем 2019 р.) і збільшення ставки вантажоперевезень.

Завдавши значних збитків авіаперевізникам, пандемія негативно відобразилася й на діяльності підприємств морського та залізничного сполучення.

Морські вантажні перевезення постраждали менше, ніж повітряні, зокрема у квітні 2020 р. спостерігалась негативна тенденція (п'ятий місяць поспіль) індексу контейнерного перевезення на рівні -6,4%. Балтійський індекс сухих вантажів (BDI), який можна розглядати як показник ефективності світової торгівлі насипними вантажами – різко знизився на початку кризи COVID-19 у січні-лютому 2020 р. та відновився у травні-червні, коли карантинні заходи пом'якшилися. Індекс Narex, який вимірює ставки фрахту для контейнерних перевезень, постійно знижувався в період січня-червня 2020 року, що свідчить про зниження попиту на контейнерні перевезення та узгоджується зі зниженням індексу пропускної здатності контейнерів [2].

Для залізничного сегмента загальний вплив також негативний, хоча деякі підприємства можуть отримати й позитивний ефект. З одного боку, на діяльність підприємств залізничного пасажирського транспорту негативно вплинув карантин та закриття кордонів. З іншого, такий вплив на залізничні вантажні перевезення має певні регіональні відмінності. Так, наприклад, у США діяльність підприємств, що займаються автомобільними та залізничними вантажними перевезеннями є лише допоміжною у ланцюгу імпорту з Азії та Європи, ключову роль у якому відіграє авіа- та морський транспорт. За таких умов зменшення обсягів авіа- і морських вантажних перевезень призводить до скорочення залізничних перевезень, оскільки вони використовуються (з автомобільним транспортом) для перевезення товарів у порти та аеропорти або з них. У цьому відношенні Union Pacific [3], одна з найбільших залізничних компаній США, зафіксувала зниження обсягів вантажних перевезень на 20% у другому кварталі 2020 р. порівняно з аналогічним періодом попереднього року.

Обернена регіональна специфіка, за якої існує певна взаємозамінність між повітряними та морськими вантажними перевезеннями, з одного боку, та залізничними – з іншого, характерна для Російської Федерації, де в період пандемії обсяги транзитних залізничних перевезень між Китаєм та Європою зросли на 35% у період січень-травень 2020 р. порівняно з аналогічним періодом попереднього року [4; 5]. Така регіональна особливість носить антикризовий характер, оскільки більшою мірою є результатом реалізації ініціативи Китаю «Один пояс, один шлях», яка спрямована на формування альтернативних шляхів експорту до Європи задля мінімізації ризиків морських транспортних перевезень за функціонуючою траєкторією. Залізничні вантажні перевезення є компромісом між повітряними та морськими вантажами для торгівлі між Китаєм та Європою: вони дешевші, ніж авіаперевезення, і швидші за морські. Оскільки COVID-19 зменшив пропускну спроможність авіаперевезень, деякі компанії, можливо, звернулися до залізничних перевезень замість авіаперевезень (дорожчі, ніж раніше через скорочення потужностей) і морських перевезень (набагато повільніше, ніж залізничні: наприклад, період транспортування товарів з Шанхаю до Гамбургу в середньому становить 32 дні морем і 19 днів залізницею). Це підтверджує той факт, що у травні 2020 р. потяги Китай-Європа перевезли 9381 т. медичних засобів, таких як маски та аптечки для боротьби з коронавірусом [5], які необхідно було швидко перевезти.

У своєму прогнозі аналітики французької страхової компанії Soface [2] очікують на відновлення транспортного сектора (до рівня 4-го кварталу 2019 року) не раніше 2022 року. За їх розрахунками оборот (у вартісному вираженні) транспортних підприємств зменшився в середньому на 32% у 4-му кварталі 2020 року порівняно з 2019 роком. У разі початку наступної хвилі пандемії, таке зменшення може



становитиме 57%.

Таким чином, поточна ситуація на ринку міжнародних перевезень наглядно демонструє наявність вузьких місць в діяльності транспортних підприємств та підкреслює необхідність пошуку антикризових заходів та шляхів підвищення власної конкурентоздатності.

#### **Список використаних джерел:**

1. IATA. Air cargo market analysis: April 2020. URL: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/Air-Freight-Monthly-Analysis-Apr-2020/> (дата звернення: 10.11.2021)

2. Coface. Global Transport: What does the future hold beyond COVID-19? URL: [https://m.coface.fr/content/download/183438/3030404/file/COFACE\\_PANORAMA-TRANSPORTS-MEL.pdf](https://m.coface.fr/content/download/183438/3030404/file/COFACE_PANORAMA-TRANSPORTS-MEL.pdf) (дата звернення: 10.11.2021).

3. Union Pacific Reports Second Quarter 2020 Results. URL: <https://www.up.com/media/releases/200723-2q20-earnings.htm> (дата звернення: 10.11.2021).

4. Van Leijen, M. (2020), Europe-China trains cover 1,231 km per day in Russia. URL: <https://www.railfreight.com/beltandroad/2020/06/15/europe-china-trains-cross-russia-with-speed-of-1231km-per-day/?gdpr=accept> (дата звернення: 10.11.2021).

5. Briginshaw, D. China – Europe rail freight up 48% in May. *International Railway Journal*. 2020. URL: <https://www.railjournal.com/freight/china-europe-rail-freight-up-48-in-may> (дата звернення: 10.11.2021).

*Н.О. Коваленко, к.пед.н., доцент,*

*Н.В. Столярчук, ст. викладач*

*Льотна академія Національного авіаційного університету, м. Кропивницький*

### **НАПРЯМКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЦИВІЛЬНОЇ АВІАЦІЇ УКРАЇНИ**

Забезпечення успішного ведення підприємницької діяльності в умовах пандемії і кризи можливо за умови адаптування антикризового управління до карантинних та обмежувальних заходів з боку держави. Тому, необхідно переглянути раніше оцінені ризики з максимальним використанням альтернативних процедур та сучасних технологій.

Теоретичним та методологічним аспектам антикризового менеджменту підприємств присвячена значна кількість наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як В.П.Горбулін, О. Глущенко, А.Потіха та ін.

Однак, незважаючи на вимоги практики, аспекти застосування антикризового менеджменту як механізму управління є запозиченими, чітко не визначеними й не адаптованими до умов діяльності авіаційних підприємств України в посткризовий період, що актуалізує сутність досліджуваної проблеми у межах питання розвитку галузі цивільної авіації України, як складової національної економіки.

Визначено, що незважаючи на численні дослідження присвячені проблемі економіки планування, управління повітряним транспортом та зовнішньоекономічною діяльністю, питанню впровадження антикризового

управління підприємствами цивільної авіації достатньої уваги як на теоретичному так і на методологічному рівнях приділено недостатньо.

Антикризове управління в умовах пандемії – це управління підприємством галузі цивільної авіації, спрямоване на подолання або відвертання кризового стану, що проявляється в неплатоспроможності, банкрутстві, збитковості в умовах адаптації до карантину. Воно має на увазі також прогнозування кризових ситуацій і розробку стратегій їх стримування та випередження, а в умовах самої кризи – нейтралізацію або мінімізацію наслідків.

Основною метою антикризового менеджменту є забезпечення успішних результатів – запланованих чи випадкових – за допомогою ефективної організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями.

Сутність антикризового менеджменту – прискорена та дієва реакція на існуючі зміни навколишнього середовища на основі раніше ретельно розробленої системи альтернативних варіантів управлінських рішень. Антикризове управління в умовах кризи починається на стадії наближення неплатоспроможності авіаційного підприємства, тобто полягає у діагностиці кризи та пошуку шляхів виходу з неї з мінімальними втратами. Ключовим моментом є настання або наближення неплатоспроможності. Саме ця ситуація і повинна бути об'єктом антикризового менеджменту.

Антикризове управління авіаційним підприємством в умовах кризи передбачає наступні дії:

- безпосереднє реагування на виникнення кризової ситуації – виявлення причин виникнення кризової ситуації;
- створення антикризової команди, завданням якої є виведення авіапідприємства з кризи з мінімальними втратами;
- пом'якшення та усунення наслідків кризової ситуації в сфері фінансів, виробництва, маркетингу, управління людськими ресурсами;
- проведення стабілізаційних заходів (реструктуризація, санація) та недопущення ліквідації авіапідприємства.

Антикризовий аудит є найважливішою складовою процедури антикризового управління та відіграє вирішальну роль у мобілізації авіакомпанією фінансових ресурсів.

Під час антикризового аудиту рекомендовано застосовувати застосуємо основні методики щодо визначення якості антикризового менеджменту, до головних належать такі:

- аналіз сильних і слабких сторін (СОФТ-аналіз);
- оцінювання ймовірності банкрутства підприємства за допомогою Зрахунку Альтмана;
- двофакторна модель;
- модель Спрінгейта;
- модель Лиса;
- модель Таффлера.

Для детальної розробки програми антикризового управління авіаційного підприємства під назвою «Повернення у зону прибутковості» світова практика рекомендує використовувати 8-етапну технологічну схему антикризового менеджменту. Кожний етап якої характеризує зворотно-поступальну послідовність різних операцій і їх груп при розробці і здійсненні управлінського рішення і, таким

чином, оптимальний варіант виходу авіапідприємства з кризової ситуації.

Етапи технологічної схеми створення програми антикризового управління:

1. Створення спеціальної робочої антикризової групи;
2. Перевірка доцільності та своєчасності проведення заходів скорочення витрат;
3. Розробка управлінських рішень антикризового характеру щодо скорочення витрат;
4. Створення системи реалізації управлінських рішень з виходу авіапідприємства з ситуації кризи;
5. Організація виконання управлінських рішень з виходу авіапідприємства з ситуації кризи;
6. Оцінка й аналіз якості виконання управлінських рішень;
7. Перевірка доцільності проведення подальших робіт з виходу авіапідприємства з кризової ситуації;
8. Розробка заходів щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій у роботі авіаційного підприємства.

Як і було зазначено раніше, в питанні антикризового менеджменту генералізуючу роль відіграє мета – зниження витрат авіапідприємства, адже немає підприємств, які не мають резервів, є підприємства, які не помічають своїх можливостей щодо підвищення ефективності виробництва.

Отже антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Горбулін В.П. Національна безпека України: фокус пріоритетів в умовах пандемії. *Вісник Національної академії наук України*. 2020. № 5. С.3-18.
2. Глушенко О. Актуальні тенденції фінансового ринку України в умовах пандемії Covid-19. *Збірник наукових праць ЛОГОС*. 2020. С.47-50.
3. Потіха А. *Європейський Союз в умовах кризи. Україна: події, факти, коментарі*. 2020. № 8. С. 36–43. Режим доступу: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2020/8.pdf>
4. Коваленко Н.О. Бізнес-планування як ефективна модель розвитку авіакомпанії в умовах covid-19. «Соціально-економічний розвиток України: моделі, механізми, стратегії»: кол. моногр. Полтава, 2021. С. 83-96.

*Н.Г. Королевич, к.э.н., доцент,  
И.А. Оганезов, к.т.н., доцент*

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»*

## **РАЗВИТИЕ ВОЗОБНОВЛЯЕМОЙ ЭНЕРГЕТИКИ НА СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Политика энергосбережения является *актуальной* для сельских территорий Республики Беларусь (РБ), не располагающей в достаточном количестве топливно-энергетическими ресурсами. Обеспеченность Беларуси местными энергетическими ресурсами составляет около 16%. Увеличить данный показатель можно за счет:

- 1) вторичных энергоресурсов, включая горючие и тепловые отходы на промышленных предприятиях, твердые бытовые отходы, механическую энергию

сжатого природного газа;

2) нетрадиционных и возобновляемых источников энергии, таких как гидроэнергия малых рек, энергия ветра, солнечная энергия;

3) биотоплива. Ежегодно за счет реализации таких программ экономика РБ экономит от 5 до 7,7 млн. т у. т. Для выполнения поставленных Правительством РБ задач экономия достигается по разным направлениям. Сюда входят модернизация технологий промышленного сектора, энергоисточников не только большой энергетики, строительство источников на местных видах топлива, внедрение энергоэффективных технологий [1].

Производители ветрогенераторов и операторы ветропарков чувствуют рост спроса на свою продукцию и технологии в ключевых регионах планеты, особенно в Азии и США. Беларусь располагает значительными ресурсами энергии ветра, которые оцениваются в 1600 МВт и годовой выработкой электроэнергии 2,4 млрд. кВт·ч. На территории нашей страны выявлено около 1840 площадок, пригодных для размещения ветроэнергетических станций и ветропарков.

Последним крупным инвестиционным проектом было строительство в Лиозненском районе Витебской области двух ветроэнергетических установок, (вблизи д. Емельяново и Горшево), которые были заказаны у немецкой компании Vensys суммарной мощностью около 6 МВт. Объем выработки экологически чистой энергии составил около 20 млн. кВт·ч в год. Это сопоставимо с годовым объемом потребляемой электроэнергии населенным пунктом с числом жителей около 2 тыс. чел.. Вырабатываемая энергия поставляется в белорусскую энергосистему. В скором времени количество ветроэнергоустановок здесь может увеличиться до 9, так как в этом районе турецкая компания «Гюриш» решила построить ветропарк общей мощностью 25 МВт и годовым производством более 72 ГВт·ч электроэнергии. Предполагаемый общий объем инвестиций в ветропарк «Велешковичи» составит около 40 млн долл. США. С целью сокращения срока окупаемости инвестиций в отношении электроэнергии, которая будет вырабатываться будущей ВЭС, установлен повышающий коэффициент к действующим тарифам. До 31 декабря 2028 года тариф составит 14,4 цента/кВт·ч, далее до 31 декабря 2038 года — 10,2 цента /кВт·ч, а после этого — 5,4 цента /кВт·ч. Платежи за энергию будут осуществляться в белорусских рублях с привязкой к курсу доллара. Планируемый срок окупаемости — не более 7 лет.

Планируется, что покупать производимую электроэнергию будет РУП «Витебскэнерго». Ожидается, что работа ветропарка в течение следующих 20 лет может позволит сократить более 500 тыс. т выбросов CO<sub>2</sub>. Для обеспечения эксплуатации и технического обслуживания объекта планируется создано пять новых рабочих мест [1].

#### **Список использованных источников:**

1. Королевич, Н.Г. Повышение эффективности использования местных видов топлива в энергетическом балансе сельских территорий Республике Беларусь/ Н.Г Королевич, И.А. Оганезов // Матеріали Другої Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем». – Харків: ХНТУСГ, 2019. – С. 41 – 43.

## **КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Криза змінює правила гри в економіці та суспільстві загалом. Соціальні медіа вносять корективи у методику та способи використання інструментів кризових комунікацій, що у свою чергу сприяє радикальним змінам в антикризовому управлінні. Численні практичні приклади демонструють, що комунікації у період кризових ситуацій можуть запобігти появі або посиленню кризи, вплинути на її розвиток, скоротити або продовжити її тривалість, збільшити або зменшити тяжкість наслідків, а також вплинути на те, якою мірою постраждає репутація задіяних суб'єктів. Саме тому механізм комунікацій між організацією та громадськістю є одним із ключових елементів процесу управління кризовими ситуаціями.

Отже, важливість ролі комунікацій в антикризовому управлінні за умов високої турбулентності довкілля очевидна, а проблема усунення негативних ефектів, викликаних кризовими явищами, за допомогою нових комунікаційних інструментів нині є вкрай актуальною.

Більшість наукових публікацій присвячені вивченню комунікацій в антикризовому управлінні у приватному бізнесі, але доцільними і не менш важливими є дослідження комунікацій під час кризових ситуацій стосовно громадського сектору.

Причинами активного зростання інтересу до комунікацій в антикризовому управлінні є:

- підвищення актуальності та збільшення кількості наукових праць, статей та публікацій на дану та суміжні теми;
- нові виклики та інструменти (пандемія COVID-19, соціальні мережі, Інтернет);
- підвищення уваги з боку держави та приватного сектору.

На думку багатьох практиків (керівників компаній з різних країн світу) та вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, сьогодні комунікації є однією з найскладніших проблем у менеджменті [1]. Саме тому так важливо грамотно налаштувати цей процес та сприяти його ефективному функціонуванню до, під час та після кризи.

Згідно з останніми дослідженнями, комунікаційний антикризовий план розроблено у 69% зарубіжних компаніях, проте 53% з них ніколи не проводили його апробацію та тематичні тренінги з персоналом [2]. Цей факт говорить про формальне ставлення до кризових комунікаційних планів, незважаючи на те, що репутація та імідж сьогодні – це запас міцності для організації під час кризи.

Так, за останні 20 років частка вартості репутації у загальній вартості західних компаній зросла до 85%, а зниження індексу репутації організації навіть лиш на 1% дає падіння її ринкової вартості відразу на 3% [3]. В даний час кореляція між цими показниками з кожним днем зростає, що засвідчує необхідність створення, захисту та відновлення репутації шляхом використання інструментів та методик кризових комунікацій.

Організації, які заздалегідь підготувалися до криз і мають у своєму арсеналі готовий комунікаційний план, переносять наслідки та позбавлення від кризи з значно меншою шкодою для власної діяльності, ніж ті, які не займалися плануванням кризових ситуацій та не надавали значення превентивним кризовим

комунікаціям. Цей факт також свідчить про важливість превентивної ролі комунікацій в антикризовому управлінні.

Більшість фахівців і теоретиків з питань кризових комунікацій у своїх рекомендаціях і висновках спираються на загальноприйняті в науці та практиці теорії, зокрема, такі, як: теорія відновлення, корпоративна апологія, управління враженням, а також ситуативна кризова комунікаційна теорія [4, с. 34-36]. Однак з появою і розвитком соціальних мереж та активним використанням споживачами мережі Інтернет підхід до організації кризових комунікацій змінився.

Зарубіжна практика підтверджує доцільність створення спеціалізованих державних сайтів, де знаходиться перелік електронних ресурсів та посилань з рекомендаціями щодо складання комунікаційних кризових планів, вирішення комунікаційних проблем у сферах охорони здоров'я, медицини, освіти тощо (<http://www.flu.gov>, <http://rems.ed.gov>, [www.ready.gov](http://www.ready.gov)), де представлені система кризових комунікацій та апробовані гіді щодо кризових комунікацій для публічних та приватних організацій.

Розвинути знання про ключові комунікаційні інструменти та методики, які допоможуть покращити практику у сфері кризових комунікацій, покликаний он-лайн майданчик **CORDIS** (<https://cordis.europa.eu/>), а також сайт <http://www.crisiscommunication.fi/criscomscore/>, де представлені подкасти, відео та аудіо матеріали на тему комунікацій у різних галузях і на кожній із стадій кризи.

Відзначаючи позитивні тренди застосування комунікацій в антикризовому управлінні, слід зауважити, що існує й низка поширених серед науковців та керівників організацій міфів щодо кризових комунікацій:

- управління кризовими комунікаціями здійснюється на інтуїтивному рівні;
- кожна криза унікальна, тому до неї немає сенсу готуватися;
- висвітлення та розкриття проблем організацією сприяє загальній паніці та дестабілізації обстановки.

Сучасна практика довела хибність згаданих вище суджень та необхідність використання інструментів PR, реклами для попередження та більш безболісного виходу з кризи.

Дослідження підтверджують і той факт, що головні причини суспільного невдоволення та паніки під час кризи криються не у самій кризі, а у відмові організації від прийняття відповідальності, а також у наданні нею неповної чи неточної інформації. Так, 95% респондентів більш ображені нечесною поведінкою організації стосовно них, ніж самою кризою [5].

Інформація та факти, які виявлені журналістами до їх офіційного розголошення організацією, шкодять її іміджу та репутації набагато сильніше, ніж, якби керівництво організації першим розповіло про проблему ЗМІ та громадськості. У випадку, коли організація сама відкриває інформацію та «кається у гріхах», 67% журналістів охоче вірять їй і не прагнуть «докопатися до істини» [5].

Вищезазначене доводить, що організаціям краще розкривати всі погані новини відразу, а не частинами, інакше таке поступове «просочування» прихованої раніше негативної інформації нашкодить їм ще більше. Таким чином, негативна інформація, що з'являється після того, як перші кризові сигнали або криза вже трапилася, здатна ще більше розпалити вогонь недовіри та чуток, значно погіршивши ситуацію навколо проблем організації.

Таким чином, роль комунікацій в умовах економічної нестабільності полягає у тому, що цей управлінський інструмент дозволяє з мінімальними витратами досягти

максимальних результатів і виграти в конкурентній боротьбі. При цьому необхідно крокувати в ногу з часом та впроваджувати інструменти соціальних медіа. Наприклад, запуск інтерактивного блогу або форуму на сайті під час кризи покращує зворотний зв'язок та сприяє більш точному розумінню поведінки споживачів та громадян. Грамотне поєднання нових інструментів та класичних моделей кризової комунікації забезпечує ефективне управління організацією, передбачає кризу, дозволяє краще підготуватися до неї та вийти з мінімальними втратами. Добре налагоджена система комунікацій – це запас міцності та наче чарівна паличка в руках управлінця до, під час та опісля кризи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Крисько Ж. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство*, (24), 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/221/212>
2. Широкова И. Роль и технологии PR в период кризиса. *Ремедиум*. №4. 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-tehnologii-pr-v-periodkrizisa>
3. Названа стоимость репутации ведущих компаний. URL: <https://repeconomy.info/bez-kategorii/nazvana-stoimost-reputacii-vedushhix-kompanij/>
4. *The Handbook of Crisis Communication* / Edited by W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay. Wiley-Blackwell, 2012. 737 p
5. Грызунова Е.А. Практика антикризисного управления и коммуникаций. *Менеджмент сегодня*. №3. 2011. С.130–139. URL: <https://grebennikon.ru/article-yqhq.html>

*К.М. Мельник, к.е.н, доцент  
Уманський національний університет садівництва*

### **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Банківські установи є основними фінансовими посередниками на фінансовому ринку та найбільш капіталізованим його сегментом, а банківські кредити виступають основним джерелом розширеного відтворення економіки. Тому стан банківської системи істотно впливає на рівень економічної та фінансової безпеки країни.

Гарантування фінансової безпеки банків залишається важливою проблемою сучасності, оскільки вони, виступаючи «кровоносною системою» країни формують так званий «інститут довіри» для усіх суб'єктів економічних відносин.

Забезпечення фінансової безпеки банків – це процес досягнення стану захищеності економічних інтересів банку, що виявляються у процесі реалізації його статутних цілей і завдань і полягає у створенні сприятливих умов для реалізації всіх передбачених статутом видів банківської діяльності. Рівень забезпечення безпеки банків визначається загальноприйнятими критеріями його надійності, а також іншими показниками, що характеризують його здатність протистояти різним негативним явищам [1, с. 256].

Для гарантування фінансової безпеки банку створюється базові умови забезпечення стабільного функціонування установи на базі моніторингу діяльності, дослідження чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, здійснюється розробка та подальша реалізація науково-обґрунтованого комплексу превентивних заходів із забезпечення ефективного функціонування і розвитку банків.

На банківську безпеку значний вплив чинять ризики, зумовлені трансформацією

політичної та соціально-економічної сфер країни, ризики, пов'язані з проявами корупції, криміналізацією, «тінізацією» економіки, проблеми складного реформування правоохоронних органів і судової системи, відсутність чіткого стратегічного бачення розвитку фінансових ринків, недостатній рівень впровадження інформаційно-аналітичних та інших інновацій у банківській сфері, тощо.

У «Звіті про фінансову стабільність» Національного банку України (червень 2021 р.) особливу увагу приділено на недостатню узгодженість, злагодженість і координацію роботи учасників фінансового ринку (НБУ, банків, небанківських фінансових установ, ін.), що загрожує фінансовій безпеці банків, не дозволяє банківському сектору розвиватися як єдине ціле. Серед ризиків банківської безпеки виділяють кредитний ризик, ризик прибутковості, ліквідності, достатності капіталу, валютний ризики. Зростання світових цін у поєднанні з високим внутрішнім попитом прискорили темпи інфляції. НБУ реагував на посилення інфляційних ризиків від початку 2021 року, двічі підвищуючи облікову ставку. Однак загалом монетарна політика залишається м'якою, адже інфляційні ризики мають переважно тимчасовий характер. Валютний ринок залишається збалансованим. Відновлюється інтерес іноземних інвесторів до боргів українських емітентів. Проте доступ до кредитів на світових ринках ускладнився через зростання дохідності довгострокових цінних паперів у США у I кварталі 2021 року. Це вплинуло і на дохідність за запозиченнями решти країн, зокрема й України. В умовах зростання глобальних інфляційних ризиків та можливого зростання відсоткових ставок ринки капіталу залишатимуться волатильними. Тож тривалі паузи у співпраці з міжнародними фінансовими організаціями створюють значні ризики як для рефінансування зовнішніх боргів України, так і для фінансування дефіциту бюджету [2].

До основних проблем розвитку банківської системи доцільно віднести неспроможність трансформації заощаджень населення в інвестиції та зниження рівня кредитування реального сектору економіки. В цьому сенсі важливою є підтримка органів державної влади, зокрема, в частині ухвалення законодавчих актів, що врахують особливості та тенденції розвитку банківської системи України.

Діагностика основних показників банківської системи України в цілому свідчить про певні проблеми в цьому фінансовому секторі. Якщо на початку 2016 р. банківську ліцензію мали 123 фінансові установи, то банківська система України на вересень 2021 року представлена 71 комерційними банками, з яких 33 – фінансові установи з іноземним капіталом, в тому числі 23 установи – з 100% іноземним капіталом. Сумарні активи комерційних банків становлять 1 900 358 млн грн, а їхня рентабельність – 5,23%, рентабельність капіталу – 32,26%. Частка непрацюючих кредитів (NPL) в банківській системі скоротилася до 34,99% станом на 1 вересня 2021 року [3].

Вагоме значення в системі фінансової безпеки банківського сектора має діяльність регулятора, зокрема, моніторинг банківської діяльності, в тому числі аналіз якості банківських послуг, виявлення загроз, розробка інформаційно-аналітичного інструментарію щодо управління безпекою банків та ін. становлять підґрунтя збереження фінансової стабільності банківських установ. В світлі зростання частки споживчого кредитування, НБУ зосереджується в своїй діяльності на ризиках, що з цим пов'язані. Має вплив на показники фінансової безпеки й поступова лібералізація валютного регулювання.

Враховуючи баланс ризиків, правління НБУ вирішило підвищити облікову ставку



до 8% річних з 23 липня 2021 року та посилити монетарну політику через низку додаткових заходів, а саме:

- продовжити планове згортання антикризових заходів;
- установити вартість кредитів рефінансування на рівні «облікова ставка + 1 в. п.» за умови проведення кількісного тендера та не нижче цього рівня – за умови проведення процентного тендера;
- зменшити планові обсяги щоденних інтервенцій із купівлі валюти на міжбанківському валютному ринку з 20 млн дол США до 5 млн дол США [4].

Слід зауважити, що підвищення рівня фінансової безпеки банківської системи залежить від регулюючих та превентивних дій Національного банку України. Запобігання негативного впливу різних чинників в банківській сфері має відбуватися через проведення службою банківського нагляду постійного аналізу різного роду інформації (обсяг коштів підприємств і фінансово-промислових груп, які розміщені в банках і ступінь залежності банків від цих джерел фінансування; якість активів банків, розміщених в інших державах або в окремих фінансових установах, їх репутація, підконтрольність іншим фінансовим установам).

Отже, розвиток банківського сектору вимагає постійного удосконалення механізму фінансової безпеки, його адаптації до зміни умов зовнішнього середовища. Удосконалення механізму банківської безпеки полягає в реалізації заходів як на рівні банку, так і банківської системи в цілому.

Серед основних заходів можна виділити: удосконалення нормативно-законодавчого забезпечення, комплексні міри по виведенню економічної діяльності із тіньового сектору, антиінфляційна та антимонопольна політика, наближення діяльності фінансових установ до міжнародних стандартів надання банківських послуг, реалізація концептуальних підходів щодо стратегічного управління фінансовою безпекою банків, підтримання низьких темпів інфляції та стабільного валютного курсу, підвищення якості корпоративного управління та банківського менеджменту та інші.

#### **Список використаних джерел:**

1. Коваленко В. В. Філософія безпеки банків в умовах структурних дисбалансів економіки України. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 256–262.
2. Звіт про фінансову стабільність Національного банку України URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2021-H1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2021-H1.pdf?v=4) (дата звернення: 29.10.2021).
3. Основні показники діяльності банків. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/> (дата звернення: 29.10.2021).
4. НБУ підвищив облікову ставку до 8% і посилив монетарну політику. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/07/22/676175/> (дата звернення: 30.10.2021).

*А.С. Олійник, к.е.н.,  
Я. Войтеховіч, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

У нинішніх умовах функціонування підприємств важливим є створення системи, яка здійснювала б аналіз та своєчасне попередження виникнення банкрутства. Такою системою є антикризове управління.

Загалом доцільно розглядати поняття «антикризового управління» наступним чином (рис. 1).

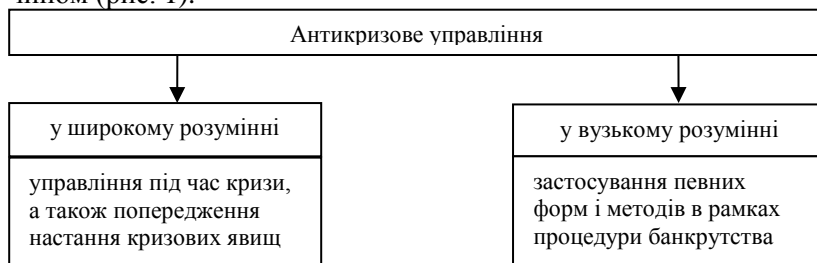


Рис. 1. Визначення за масштабністю поняття «антикризового управління» [5]

Л. О. Лігоненко під антикризовим управлінням розуміє спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [6, с. 37].

Відповідно до праці Е. М. Короткова антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації [1, с.128].

Аналогічне визначення надає професор В. О. Василенко, «антикризове управління - це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» [4, с. 23].

Автори А. Г. Грязнова, М. О. Федотова, А. М. Маринюк визначають антикризове управління як систему управління підприємством, що має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів. Антикризове управління підприємством передбачає прискорене та діюче реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів [3, с. 7].

Деякі вчені вважають, що сутність антикризового управління підприємством полягає в здатності керівництва до аналізу і регулювання механізму планування і розподілу прибутку. Основним проблемним питанням в кризовому стані підприємства є фінансування [2, с. 93]. Також зазначається, що важлива роль в антикризовому управлінні належить державі [2, с. 96].

У даному разі випадку доцільно антикризове управління охарактеризувати двома тезами:

1) комплекс профілактичних заходів, націлених на недопущення фінансової кризи: оцінка ймовірності банкрутства, системний аналіз сторін суб'єкта господарювання, управління ризиками, впровадження системи запобіжних заходів тощо.

2) система управління фінансами, направлена на виведення суб'єктів господарювання з кризи за допомогою санації чи реструктуризації.

Таким чином, антикризове управління доцільно розглядати як підсистему загальної системи управління, основним завданням якої є своєчасне виявлення передкризового фінансового стану та прийняття потрібних превентивних заходів відносно попередження фінансової кризи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э. М. Коротков. Москва: ИНФРА-М, 2000. 432 с.
2. Антикризисное управление: учебник / под ред проф. С. С. Ильина. Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2004. 512 с.
3. Антикризисный менеджмент: учебник / под ред. проф. А. Г. Грязновой. Москва: «Тандем»; Изд-во ЭКМОС, 1999. 368 с.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
5. Кузнєцов Є. С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>
6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. 580 с.

*В.І. Павлюк, к.е.н.,  
В.М. Муленко, аспірант  
Національний транспортний університет, м. Київ*

### **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ТРАНЗИТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ**

Вигідне географічне положення України створило об'єктивні передумови для становлення країни як транзитної держави. Україна є великим транзитним центром на шляху з Європи до Азії, з країн Середземномор'я до країн Північної Європи; країна має розвинуту транспортну інфраструктуру, включаючи тисячі кілометрів залізничних шляхів, широку мережу автомобільних доріг, цілу систему незамерзаючих морських торговельних портів, велику кількість придатних до судноплавства річок, широку трубопровідну мережу. Завдяки спільним кордонам з сімома країнами, українська територія притаманний високий коефіцієнт транзитності, а сама країна є значною транстериторіальною зоною. В зв'язку з цим міждержавний транзит через українську територію є значним національним ресурсом.

Однак, на сьогоднішній день Україна втрачає свої конкурентні позиції на міжнародному ринку транспортних послуг та свою роль транзитера. Обсяги транзиту територією нашої країни активно зменшуються, в зв'язку з чим економіка країни несе значні збитки. Найбільших втрат зазнає транзит енергоносіїв трубопровідним транспортом, на який припадає більше половини всього обсягу вантажів, що проходять територією України. В останні роки обсяг транзиту газу активно скорочується: в 2020 році Оператор ГТС України протранзитивав до Європи 55,8 млрд куб. м газу (-38% у порівнянні з 2019 роком) [1]. В 2021 році зменшення обсягів транзиту зберіглося - Газпром тричі зменшував транзит Україною: 1 січня 2020 року з 186 млн. кубометрів на добу до 124 млн. кубометрів, з 1 вересня знизив до 109 млн. кубометрів, а 1 жовтня - до 86 млн. кубометрів [2].

Основними чинниками, що зумовлюють втрату Україною транзитних вантажів на сьогодні є:

1. Цілеспрямована політика Росії щодо виключення України з транзитних потоків. Метою виключення України з транзитних потоків Росія підпорядкувала свою тарифну, інвестиційну та регуляторну політику на транспорті. РФ в межах протистояння з Україною використовує весь арсенал доступних засобів: розбудовує транзитну залізничну і дорожню транспортні мережі в обхід території України; провадить протекціоністську політику по відношенню до власних транспортних підприємств; впроваджує обмеження на транзит з України через території Росії вантажів до Казахстану та Киргизстану; здійснює переорієнтацію майже усіх вантажів російського походження, що перевантажуються у портах України, на порти РФ; блокує українські порти в Азовському морі та вчиняє спроби блокування українських чорноморських торговельних шляхів; активно використовує можливості Митного союзу для перенаправлення вантажів в обхід території України на напрямку транзиту Європа–Азія тощо.

2. Недостатність темпів та обсягів розбудови транспортної інфраструктури, техніко-технологічне відставання якої суттєво здорожує процес доставки товару та призводить до переорієнтації транспортних потоків в обхід території України. Внаслідок незадовільного транспортно-експлуатаційного стану доріг України середня швидкість руху на автодорогах України нижча, ніж у західноєвропейських країнах, на вітчизняних дорогах стає економічно не вигідною експлуатація сучасних автомобілів з поліпшеними технічними та екологічними характеристиками, що суттєво звужує транзитні можливості України. Темпи і масштаби розбудови транспортної інфраструктури України у напрямку міжнародних транспортних коридорів не зрівняні з подібними процесами у країнах ЄС та Азії, і навіть найближчих сусідів України, які активно розбудовують свої транспортні мережі з метою приєднання до міжнародної транспортної системи та створюють потужну конкуренцію Україні на міжнародному ринку транспортних послуг, насамперед у боротьбі за обслуговування основних трансконтинентальних і транснаціональних вантажопотоків на напрямках Схід–Захід і Північ–Південь.

3. Відсутність належного сервісу та уваги до потреб клієнтів з боку державних транспортних монополій та державних контролюючих органів та служб. Експедитори та вантажовласники нарікають на недостатню швидкість перевезень, відсутність гарантій збереження вантажів, високий рівень транспортних тарифів та необґрунтовані затримки з боку перевіряючих органів на кордонах України. Складність і тривалість процедур перетину кордону, а також недостатня пропускна спроможність пунктів перетину кордонів є додатковим фактором тиску на транзит.

4. Тривала відсутність послідовної державної політики щодо розвитку транзитного потенціалу України та розбудови пріоритетної транспортної мережі. В Україні відсутнє стратегічне бачення конкурентних переваг транспортно-дорожнього комплексу порівняно з іншими країнами, перспектив розвитку транзитних вантажопотоків з урахуванням кон'юнктури світового ринку товарів і глобальної виробничої спеціалізації країн. Внаслідок цього Україна поступається іншим країнам на ринку надання транспортних послуг, склалась стала тенденція втрати транзитних вантажопотоків на напрямку Європа–Азія. Відсутні обґрунтовані прогнози обсягів транзитних перевезень вантажів як у цілому, так і за видами транспорту та напрямками перевезень на середньострокову перспективу [3].

Подолання зазначених вище проблем та негативних тенденцій вимагає вжиття

українською владою негайних заходів для збереження позицій країни як транзитера та відновлення використання транзитного потенціалу України. В першу чергу, необхідно забезпечити збереження транзиту енергоносіїв через українські газо- та нафтотранспортні системи. Досягнення цієї цілі можливе шляхом реалізації наступних кроків: залучення європейських країн до переговорів з РФ щодо збереження транзиту газу та урегулювання протиріч при поставках газу; ініціація та проведення переговорів з рядом країн для досягнення домовленості щодо імпорту природного газу та проходження танкерів зі скрапленим газом через протоки Босфор та Дарданели; оцінка доцільності будівництва газопроводу “Білий потік” і розширення наземної інфраструктури в Україні для транзиту газу з Азербайджану; проведення переговорів щодо створення альтернативних шляхів поставки газу з потенційними імпортерами каспійського газу в Східній Європі і його потенційними експортерами з Центральної Азії; сприяння реалізації проекту Євро-Азіатського нафтотранспортного коридору на базі нафтопровідної системи «Одеса-Броди»; розвиток співробітництва з використання української нафтотранспортної системи для постачання легких сортів нафти на українські НПЗ і в перспективі до третіх країн тощо.

Крім збереження транзиту трубопровідним транспортом, необхідно активно розвивати та нарощувати обсяги транзиту іншими видами транспорту. Пандемія коронавірусу призвела до істотного зменшення обсягів міжнародних перевезень та сповільнення міжнародного співробітництва в галузі транспорту, однак Україні доцільно зараз створити передумови для швидкого відновлення та розвитку транзитних можливостей в посткарантинний період. Важливим для досягнення цієї цілі є розвиток перевезень вантажів у напрямку Балтійське море – Чорне море та міжнародного транспортного коридору ТРАСЕКА. Подальший розвиток коридору ТРАСЕКА підтримуватиметься ЄС, оскільки забезпечує надійну правову основу, організаційну структуру і стратегічну орієнтацію на налагодження стабільного функціонування перевезень у напрямку Європа–Азія і диверсифікує ризики, пов’язані з транзитом, що здійснюється територією Росії [3].

Перспективними для майбутнього розвитку транзитного потенціалу залізниць України є проекти щодо їх інтеграції до транспортної мережі ЄС на засадах активної співпраці у розбудові колії на території Європи, а також модернізації існуючої в Україні колії європейського зразка. В рамках транскордонного співробітництва України, Угорщини та Словаччини варто співпрацювати в галузі вдосконалення мультимодального логістичного комплексу та розбудови доріг в регіоні трьох кордонів. Разом з Польщею та країнами Балтії доцільна участь України у проекті налагодження транспортного сполучення внутрішніми водними шляхами між Чорним та Балтійським морями.

На сьогоднішній день Україна долучилась до проекту нового Шовкового шляху “Один пояс – один шлях”, який забезпечує вантажообіг між Китаєм та ЄС в обхід території Росії. Участь України в проекті регламентується положеннями Програми співробітництва між Україною та КНР в рамках спільного будівництва «економічного поясу Шовкового шляху» і «морського Шовкового шляху 21-го століття», укладеної у грудні 2020 року за результатами Четвертого засідання Комісії з питань співробітництва між Урядом України та Урядом КНР [4]. Україна в межах даного проекту забезпечує курсування транзитних потягів від країн Європи до портів відправлення, а також перевезення з України до Китаю через залізничні ділянки і поромні переправи Чорного та Каспійських морів. Проте наразі участь

України в даному проекті є досить незначною, що пов'язано з наявністю суттєвих недоліків в інфраструктурі та досить високою вартістю перевезення даним маршрутом. Для активізації участі України в межах проекту необхідно забезпечити формування чітких інвестиційних пропозицій, які будуть вигідні для України та Китаю; розбудовувати портову інфраструктуру чорноморських портів; забезпечити удосконалення та розвиток системи швидкісних поїздів; технічно оновити та удосконалювати залізничний та дорожній комплекс.

Втрата транзитних потоків сьогодні є значною загрозою для економіки України. Через скорочення обсягів транзиту, бюджет країни недоотримує мільйони доларів. Вжиття запропонованих вище заходів дозволить зберегти статус України як транзитної держави та забезпечити відновлення втрачених в останні роки конкурентних позицій на міжнародному ринку транспортних послуг. Розвиток транзитного потенціалу країни, в свою чергу, сприятиме створенню нових робочих місць; підвищенню інвестиційної привабливості інфраструктури України, пришвидшенню інтеграції національної транспортної системи в міжнародну транспортну систему та реалізації стратегічних національних інтересів.

#### **Список використаних джерел:**

1. У 2020 році транзит газу до Європи українською ГТС склав 55,8 млрд куб. м, транспортування газу з Європи до України – 15,9 млрд куб. м. URL: <https://tsoua.com/news/transit-import-2020-rik/> (дата звернення 08.11.2021).

2. Газпром цьогоріч тричі зменшував транзит через Україну. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3333224-gazprom-cogoric-trici-zmensuvav-tranzit-cerez-ukrainu.html> (дата звернення 08.11.2021).

3. Відновлення транзитного потенціалу в контексті підвищення конкурентоспроможності України на міжнародному ринку транспортних послуг. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/vidnovlennya-tranzitnogo-potencialu-v-konteksti-pidvischennya> (дата звернення 08.11.2021).

4. Михайло Лев взяв участь у запуску першого вантажного потягу сполученням Європа-Китай у Києві. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mihajlo-lev-vzyav-uchast-u-zapusku-pershogo-vantazhnogo-potyagu-spoluchennyam-yevropa-kitaj-u-kiyevi> (дата звернення 08.11.2021).

*А.Д. Пілько, к.е.н., доцент*

*Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

## **ОЦІНЮВАННЯ ПОРОГОВОГО РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ**

Поняття «економічна безпека регіону» є відносно молодим і активно використовується в науковій літературі починаючи з 90-х років ХХ століття. Відразу слід зауважити, що питання економічної безпеки регіону досліджуються, як правило, науковцями країн Центральної і Східної Європи, а також пострадянського простору. Актуальність досліджень питань економічної та соціальної безпеки на рівні регіонів окремо взятої країни обумовлюється затяжним характером трансформаційних процесів, котрі мають місце в країнах пострадянського простору, а також країнах Центральної та Східної Європи. В світовій практиці поняття економічної безпеки розглядається в дещо іншій інтерпретації і відносно рідко асоціюється з регіональним рівнем. В країнах Західної Європи подібні задачі в тому розумінні, яке вкладають в нього науковці з країн колишнього соціалістичного табору практично не виникають. На відміну від трансформаційних суспільств, в США і Західній

Європі термін “економічна безпека” найчастіше використовується для опису взаємообумовленості показників економічного зростання, кон'юнктури на світових товарних і фінансових ринках, а також з соціальною, політичною, військовою та інформаційною безпекою. Очевидно, що такі задачі виникають на національному рівні, а не на рівні окремих регіонів всередині держави. Звичайно, зустрічаються серйозні дослідження, присвячені проблематиці, котра є максимально суміжною з економічною та соціальною безпекою регіону, наприклад дослідження асиметрії та диспропорцій соціо-еколого-економічного розвитку регіонів, самодостатності місцевих бюджетів, сталого розвитку, дослідження питань національної безпеки тощо. Узагальнюючи широкий спектр існуючих підходів до тлумачення поняття економічної безпеки на рівні регіону, дане поняття будемо розглядати через призму сукупності умов та факторів, котрі формують можливості для подальшого розвитку економіки, соціальної стабільності, а також наявності ресурсів, необхідних для забезпечення стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз.

Іншими словами, не втрачає актуальності трактування економічної безпеки регіону як елемента системи економічної безпеки держави, який характеризує спроможність і готовність економіки регіону в даний час і на віддалену перспективу самостійно забезпечувати економічну самодостатність, прийнятний рівень соціально-політичної стабільності, розширене відтворення і прогресивний розвиток народного господарства в цілому і найважливіших сфер життєдіяльності зокрема, а також здатність протидіяти впливу внутрішніх і зовнішніх загроз життєважливим інтересам елементів регіональної системи [1].

Проведений аналіз існуючих підходів до визначення інтегральної оцінки рівня економічної безпеки регіону дозволив відмітити що переважна більшість авторів рекомендують розраховувати значення цього показника в адитивній або мультиплікативній формі, найчастіше - за допомогою методу зважених сум.

За інших однакових умов порогові значення індивідуальних та узагальнюючих показників економічної безпеки характеризують граничні величини показників ключових сфер життя суспільства або підсистем безпеки, недотримання яких потенційно призводить до формування і розвитку негативних процесів у сферах виробництва і споживання, фінансовій сфері, торгівлі, що в кінцевому підсумку призведе до зниження рівня життя населення та споживання, зниження інвестиційної привабливості та підвищення рівня соціального напруження. Наслідком недотримання порогових значень індикаторів економічної безпеки буде розвиток і підсилення нерегламентованих і слабоформалізованих процесів у територіальних системах регіону та в цілих регіонах і на національному рівні. В результаті подальшого розвитку таких процесів високоймовірним буде вихід економічної та соціальних систем регіону на точку біфуркації з перспективою подальшої втрати системозначимих функцій та елементів.

За результатами аналізу основних підходів до визначення порогових рівнів економічної безпеки регіону, в працях [1, 3] запропоновано можливий підхід до визначення порогового рівня економічної безпеки територіальних систем за допомогою зваженої евклідової відстані. Сама ідея застосування методу зваженої евклідової відстані для визначення порогових значень рівнів економічної безпеки дозволяє якісно по новому підійти до вирішення задачі оцінювання та класифікації регіонів або ж окремих територіальних систем в межах регіону за рівнем безпеки. Відмова від фіксованих порогових значень узагальнюючого та індивідуальних показників економічної безпеки і перехід до так званих плаваючих порогових

значень дозволяє враховувати динаміку зміни показників розвитку соціальних, економічних та екологічних процесів досліджуваного регіону або ж територіальних систем в межах одного регіону з урахуванням динаміки аналогічних параметрів в системах вищих рівнів ієрархії, тобто на регіональному, загальнодержавному та міжнародному рівнях.

Проведене оцінювання значень порогових рівнів економічної безпеки територіальних систем Івано-Франківської області за методикою, описаною в працях [1, 3] на основі інформації за період 1995-2019 років про значення 34 показників, які попередньо було розділено на 7 груп, кожна з яких характеризує ситуацію відповідно за такими напрямками як: зовнішньоекономічна діяльність; розвиток інвестиційної і будівельної сфери; розвиток інфраструктури; економічний розвиток, медицина, освіта і культура; рівень життя; рівень злочинності і зайнятості дозволило отримати конкурентоспроможні науковообґрунтовані результати. В результаті проведених розрахунків, було сформовано групи територій з прийнятним рівнем економічної безпеки, а також з нестабільно кризовим, кризовим загрозовим та кризовим катастрофічним рівнями економічної безпеки.

#### **Список використаних джерел**

1. Пілько А.Д. Моделювання процесів управління економічною безпекою регіону: дис. канд. екон. наук: 08.03.02 / Пілько Андрій Дмитрович. – Івано-Франківськ, 2004. – 203 с.
2. Качинський А.Б. Індикатори національної безпеки: визначення та застосування їх граничних значень: монографія / А.Б. Качинський. – Київ : НІСД, 2013. – 104 с.
3. Пілько А.Д., Савчук Н.В. Визначення порогових рівнів економічної безпеки територіальних систем регіону на основі моделей дискримінантного аналізу та методу евклідової відстані. Проблеми економіки. №3.2016. с. 307-313.

*Л.М. Садовська, к.с-г.н., доцент  
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ ім. В.Н. Каразіна*

### **СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ**

Однією з основних вимог сучасності є здійснення господарської діяльності з дотриманням вимог екологічної безпеки та зменшення збільшення антропогенно-техногенного навантаження на природне середовище України.

На теперішній час спостерігається тенденція максимального використання природних ресурсів, без контролю за дотриманням екологічних вимог.

Причиною цього є, пріоритетність політики економічного зростання, без врахування екологічної складової суспільного розвитку.

Отже вдосконалення існуючих та пошук нових інноваційних механізмів державного регулювання екологічною безпекою дасть можливість звести до мінімуму показник екологічних загроз в процесі збільшення темпів економічного зростання.

Саме практичне використання досягнень науково-технічного прогресу є запорукою успішного інноваційного розвитку, що в свою чергу дає змогу зробити конкурентоспроможним аграрний сектор економіки.

Нажаль, активне використання нових технологій направлених на задовільнення суспільних проблем мають суттєвий негативний вплив на навколишнє середовище.



Стратегічними завданнями державної екологічної політики є:

- розробка державних, регіональних та міжнародних екологічних програм;
- моніторинг та затвердження нормативів забруднюючих речовин, які надходять у навколишнє середовище;
- встановлення лімітів на використання природних ресурсів;
- визначення місця та умов зберігання та розміщення відходів;

Пріоритетність політики економічного зростання та недостатня увага до екологічного фактору призвели до того, що за рівнем екологічних загроз екологічне становище у нашій країні характеризується як критичний. Тому науковці, громадськість, все більше приділяють уваги проблемам екологічної безпеки та механізмам державного регулювання охороною навколишнього середовища.

Процес державного регулювання екологічною безпекою аграрного сектору включає в себе систему взаємодоповнюючих етапів:

- Планування механізмів державного регулювання екологічної безпеки.
- Організація заходів державного регулювання екологічної безпеки.
- Мотивування об'єктів аграрного сектору до регулювання екологічної безпеки регіону.
- Контроль за виконанням завдань з державного регулювання екологічною безпекою в аграрному секторі економіки.

Саме застосовуючи методи державного управління дають належним чином відрегулювати процес економічного та соціального розвитку з урахуванням екологічної безпеки.

Отже, одним із алгоритмів вирішення даної проблеми є формування та вирішення таких завдань:

- на базі найновіших технологій забезпечити переорієнтацію народного господарства;
- впровадити систему постійного державного моніторингу навколишнього середовища;

-розробити план заходів по покращенню умов для проживання людей

Стосовно досягнення стратегічної мети забезпечення екологічної рівноваги, то тільки послідовне виконання чітко сформованих завдань всіма об'єктами суспільства дасть змогу отримати сталий позитивний результат. До таких належать:

- досягнення для кожного конкретного регіону належної якості середовища проживання;
- збереження та відтворення біосферної рівноваги;
- раціональне та комплексне використання природоресурсного потенціалу України;
- удосконалення екологічного законодавства та формування ефективного механізму його реалізації;
- розробка нових стратегічних механізмів регулювання природокористування на засадах поєднання адміністративних та економічних важелів: стягнення платежів за забруднення навколишнього середовища та використання природних ресурсів;
- актуалізація адміністративних і штрафних санкцій за порушення природоохоронного законодавства, застосування заходів для запобігання екологічним правопорушенням і злочинам;
- розробка найважливіших екологічних програм на основі всебічного комплексного аналізу та прогнозування екологічного стану і перспектив розвитку економіки в цілому в Україні, окремих регіонах і містах;

- визначення найважливіших пріоритетних напрямів природоохоронної роботи;
- знешкодження, утилізація та захоронення промислових токсичних відходів, у тому числі побутових;
- забезпечення ефективного функціонування та вдосконалення системи державного контролю за дотриманням природоохоронного законодавства на засадах взаємодії всіх контрольно-інспекційних служб у цій галузі, відповідних підрозділів підприємств, організацій та установ.

Регулювання охорони навколишнього природного середовища забезпечується з допомогою системи екологічних нормативів. Система екологічних нормативів включає:

- нормативи екологічної безпеки (гранично допустимі концентрації забруднюючих речовин у навколишньому природному середовищі, гранично допустимі рівні акустичного, електромагнітного, радіаційного та іншого шкідливого впливу на навколишнє природне середовище, граничнодопустимий вміст шкідливих речовин у продуктах харчування);
- гранично допустимі норми викидів та скидів у навколишнє природне середовище забруднюючих хімічних речовин, рівні шкідливого впливу фізичних та біологічних чинників.

До основних важелів державного регулювання належать також екологічне страхування; підвищені норми амортизації основних природоохоронних виробничих фондів; договори на комплексне природокористування, оренду, передачу у постійне користування природоохоронних об'єктів та ін.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бойчук Ю. Д. Екологія і охорона навколишнього середовища : навч. посіб. / Бойчук Ю. Д., Солоненко Е. М., Бугай О. В. – Суми : ВТД “Університет. кн.”, 2012. – 284 с.
2. Бровдій В. М. Екологічні проблеми України (проблеми ноогеніки) : навч. посіб. з екології / Бровдій В. М., Гаца О. О. : Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгома-нова. Наук.-дослід. лабораторія з проблем еколог. освіти. – К., 2000.–110с
3. Васюта О. А. Екологічна політика : національні та глобальні реалії / Васюта О. А., Васюта С. І., Філіпчук Г. Г. – Чернівці : Зелена Буковина, 2004. –80с.
4. Гардашук Т. В. Екологічна політика та екологічний рух : сучасний контекст / Гардашук Т. В. – К. : ТОВ “ВПЦ Техпринт”, 2000. – 126 с.
5. Закон України про охорону навколишнього природного середовища // Відом. Верховної Ради України. – 1991. – № 41. – Ст. 546.

*М.В. Тимоць, к.е.н., доцент  
Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ*

### **ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Сьогодні для України проблема банкрутства є надзвичайно актуальною. Адже в умовах кризового стану економіки загалом більшість підприємств працюють збитково, а також значна частка знаходяться на межі банкрутства [3].

Результати дослідження залежить від властивостей того економічного середовища, в якому функціонує підприємство, природи, повноти та якості вихідних даних та мети проведення моделювання. Діагностика банкрутства українських

сільськогосподарських підприємств потребує врахування до особливостей їх функціонування, а також можливості комбінування декількох типів моделей задля підвищення достовірності.

Перспективами подальших досліджень є емпіричне підтвердження результатів критичного аналізу методичних підходів прогнозування банкрутства за даними українських сільськогосподарських підприємств, саме достовірною і своєчасною ідентифікацією негативних факторів впливу на фінансово-господарську діяльність та антикризове управління підприємства є запорукою виходу з фінансової кризи.

У зарубіжній практиці вже давно розроблено методи управління кризовими явищами підприємства, але його впровадження обмежується особливостями функціонування АПК в Україні, податкового законодавства, тенденції розвитку економіки в Україні тощо [1].

Причини банкрутства підприємств (організацій) можуть бути найрізноманітнішими та їх прийнято поділяти на:

- екзогенні, які дуже важко врахувати чи неможливо;
- ендогенні, що безпосередньо залежать від форм, методів та організації роботи на самому підприємстві.

Найбільш широке застосування серед методів прогнозування банкрутства отримала модель «Z-рахунку» Е. Альтмана (1):

$$Z = 0,717K_1 + 0,847K_2 + 3,107K_3 + 0,42K_4 + 0, K_5 \quad (1),$$

де  $K_1$  = Власний оборотний капітал / Загальна вартість активів;

$K_2$  = Нерозподілений прибуток / Загальна вартість активів;

$K_3$  = Прибуток до виплати відсотків / Загальна вартість активів;

$K_4$  = Балансова вартість власного капіталу / Позиковий капітал;

$K_5$  = Виторг від продажу / Загальна вартість активів.

$Z < 1,23$  - означає високу ймовірність банкрутства, а значення  $Z > 1,23$  свідчить про малу його ймовірність. Переваги цієї моделі – максимальна точність, однак питання про застосування моделі для економіки України залишається відкритим, оскільки її використання ускладнене через нестачу інформації.

Багатофакторні моделі Е. Альтмана стали основою для подальших досліджень прогнозування банкрутства й оцінки рівня фінансового стану [5]. Дж. Таффлер і Г. Тішоу розробили чотирифакторну модель оцінки платоспроможності (2):

$$Z = 0,53A + 0,13B + 0,18C + 0,16D \quad (2),$$

де  $A$  = Операційний прибуток / Короткострокові зобов'язання;

$B$  = Оборотні активи / Загальна сума зобов'язань;

$C$  = Короткострокові зобов'язання / Загальна вартість активів;

$D$  = Виручка від реалізації / Загальна вартість активів.

За  $Z > 0,3$  рівень фінансового стану вважається високим, а ймовірність банкрутства невеликою. За  $Z < 0,3$  рівень фінансового стану вважається низьким, а ймовірність банкрутства – високою.

Але для моделі Дж. Таффлера і Г. Тішоу питання надійності вагових коефіцієнтів для оцінювання фінансового стану в умовах вітчизняної економіки залишається відкритим [4].

Тому, для нормального існування підприємства необхідне створення такої системи управління, яка чітко реагувала б на часті зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, розвиток і конкурентоспроможність партнерів, створення оптимальних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, своєчасне прийняття управлінських рішень оперативного і стратегічного значення.

Саме, для запобігання кризового стану підприємств слід сформувати відповідну і адекватну реальним соціально-економічним процесам систему попередження, прогнозування та подолання банкрутства підприємства.

Отже, розробка, формування та впровадження на підприємстві системи раннього попередження та прогнозування є об'єктивною необхідністю для успішного і стабільного розвитку і функціонування будь-якого підприємства в сучасних умовах розвитку економіки. Банкрутство є кризовим станом і його подолання вимагає спеціальних методів управління. Ринкова економіка розробила велику систему фінансових методів діагностики банкрутства та методичку прийняття управлінських рішень в умовах загрози банкрутств [2].

У світовій практиці найпоширенішими моделями оцінки фінансового стану підприємства та схильності його до банкрутства є наступні економетричні моделі, які будуються на основі фінансових коефіцієнтів.

Кожен з методів має свої переваги та недоліки, тому при здійсненні аналізу виникає необхідність вибору такого підходу, який дозволить з мінімальними затратами ресурсів отримати найбільш однозначну та точну оцінку економічного стану.

Обираючи метод оцінки, необхідно ретельно аналізувати доцільність застосування комплексу аналітичних процедур. Модель Альтмана є однією з найперших моделей аналізу ймовірності банкрутства підприємства, яка ґрунтувалася на основі дискримінантного аналізу.

При побудові індексу Е. Альтман дослідив 66 підприємств, половина яких збанкрутувала в період між 1946 та 1965 рр., а половина працювала успішно, а також дослідив 22 аналітичних коефіцієнти, які могли бути корисними для прогнозування майбутнього банкрутства. З цих показників Е. Альтман відібрав найбільш значущих і побудував багатофакторне регресійне рівняння, яке являє собою функцію від деяких показників, що характеризують економічний потенціал підприємства та результати його роботи за минулий рік.

Таким чином, сучасний стан економіки вимагає створення загального алгоритму прогнозування банкрутства підприємства з урахуванням як вітчизняного, так і закордонного досвіду [5].

Для забезпечення більшої об'єктивності результатів аналізу діагностика банкрутства вітчизняних підприємств має базуватися на таких принципах: – необхідність поєднання в процесі аналізу кількісних та якісних критеріїв, що сигналізують про потенційну загрозу банкрутства суб'єктів господарювання; – врахування особливостей розвитку економічних циклів у певній галузі при визначенні індикаторів кризових явищ на підприємстві – узагальнення світового досвіду в розробці методичного інструментарію діагностики банкрутства і його адаптація до умов діяльності та інформаційного забезпечення вітчизняних підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Даниленко В. А. Застосування моделей діагностики банкрутства для підприємств України. Збірник наукових праць “Науковий вісник Академії муніципального управління”. Серія “ЕКОНОМІКА”. Випуск 7. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvamu/Ekon/2009\\_7/09dvaeou.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu/Ekon/2009_7/09dvaeou.pdf).

2. Ключан В. П., Ключан В. В., Костаневич Н. І. Оцінка моделей діагностики банкрутства. *Економіка АПК*. 2010 №1. С. 97-101.

3. Матвійчук А. В. Аналіз і управління економічним ризиком: навчальний

посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.

4. Останкова, Л. А. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : навч. посіб. / Л. А. Останкова, Н. Ю. Шевченко. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 256 с.

5. Фучеджи В. І. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10052/1/37.pdf>

*В.А. Худавердієва, к.е.н., доцент  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

## **СУЧАСНІ ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНИМ ІНТЕРЕСАМ УКРАЇНИ І ГОЛОВНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

Проблема національної безпеки України на сучасному етапі не втрачає своєї актуальності. Сучасна наука, що формується на основі нового бачення миру, має в своєму розпорядженні систему знань з проблем забезпечення безпеки. Разом з тим, кардинальні світоглядні зміни з основоположних проблем сучасності з об'єктивною необхідністю вимагають перегляду багатьох традиційних положень, формування принципово нових концепцій.

Сутністю національної безпеки України є свобода життєдіяльності і демократичного суспільного та державного саморозвитку народу України, а її захист є сутністю діяльності із забезпечення національної безпеки України. Проблема у сфері національної безпеки України виникає у разі загрози її національним інтересам. Діяльність із забезпечення національної безпеки спрямовується на усунення загрози українському народу та його національним інтересам [1].

Документами, які регулюють питання національної безпеки в Україні є Закон України «Про національну безпеку України» і Указ Президента України «Про Стратегію національної безпеки України» (далі - Стратегія) від 14 вересня 2020 року № 392/2020 [2,3].

Під загрозами національній безпеці України треба розуміти потенційно і реально небезпечні процеси та дії (природні й соціальні), здатні зашкодити національним цінностям або унеможливити реалізацію життєво важливих національних інтересів. На сьогоднішній час існують наступні загрози національній безпеці та національним інтересам України з урахуванням зовнішньополітичних та внутрішніх умов, а саме: зростає нерівність, зберігаються інші фундаментальні дисбаланси світового розвитку. Не вдається сформувати ефективні інструменти глобального управління. Стрімкі технологічні зміни, насамперед в енергетиці та біотехнологіях, розробки у сфері штучного інтелекту тощо докорінно трансформують економіку і суспільство в цілому. Стрімко зростає роль інформаційних технологій у всіх сферах суспільного життя. Розробляються системи озброєнь на основі нових фізичних принципів, із використанням квантових, інформаційних, космічних, гіперзвукових, біотехнологій, а також технологій у сфері штучного інтелекту, створення нових матеріалів, робототехніки та автономних безпілотних апаратів.

Сучасна модель глобалізації уможливила поширення міжнародного тероризму та міжнародної злочинності [3].

Поширення коронавірусної хвороби (COVID-19) виявило критичні проблеми в інформаційній сфері, системах охорони здоров'я та соціального захисту, спричинило

зростання безробіття, руйнує усталений спосіб життя, загрожує продовольчому забезпеченню, перешкоджає вільному руху капіталу, товарів та робочої сили, завдає шкоди сфері послуг та, зрештою, підвищує протестні настрої у суспільствах і конфліктність у міжнародних відносинах. Заходи, спрямовані на протидію поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19), на тлі фундаментальних диспропорцій світового розвитку призвели до нової глобальної фінансово-економічної кризи, яка, за оцінками ООН, може стати найглибшою з часів "Великої депресії" 1929 - 1933 років. Створена після Другої світової війни система міжнародної безпеки вже не спроможна ефективно відповідати на виклики сучасності [3].

Джерелом загроз незалежності України, її суверенітету і демократії залишається недостатня ефективність державних органів, що ускладнює вироблення і реалізацію ефективної політики. Низький рівень добробуту породжує зневіру і невпевненість у майбутньому, провокує насильство, що гальмує розвиток та консервує відсталість. Особливо небезпечним є укорінення радикальних суспільних настроїв і середовищ, які є основою для політичного насильства й сепаратизму, діяльності незаконних збройних формувань, поширення тероризму. Злочинність загрожує правам і свободам, законним інтересам людей, суспільства та держави. Непослідовність та незавершеність реформ і корупція перешкоджають виведенню української економіки з депресивного стану, унеможливають її стале і динамічне зростання, підвищують уразливість до загроз, підживлюють кримінальне середовище [3].

Посилюються загрози для критичної інфраструктури, пов'язані з погіршенням її технічного стану, відсутністю інвестицій в її оновлення та розвиток, несанкціонованим втручанням у її функціонування, зокрема фізичного і кіберхарактеру, триваючими бойовими діями, а також тимчасовою окупацією частини території України.

Погіршуються середовище життєдіяльності, якість повітря, питної води, продуктів харчування, що впливає на життя та здоров'я людей.

Стратегія національної безпеки України є основою для підготовки всіх інших документів щодо планування у сферах національної безпеки і оборони. Реалізація Стратегії національної безпеки України здійснюється на основі національного оборонного, безпекового, економічного, інтелектуального потенціалу з використанням механізмів державно-приватного партнерства, а також із залученням міжнародної консультативної, фінансової, матеріально-технічної допомоги. Стратегія національної безпеки України ґрунтується на таких основних засадах:

- стримування - розвиток оборонних і безпекових спроможностей для унеможливлення збройної агресії проти України;

- стійкість - здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стале функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх уразливостей;

- взаємодія - розвиток стратегічних відносин із ключовими іноземними партнерами, насамперед з Європейським Союзом і НАТО, Сполученими Штатами Америки, прагматичне співробітництво з іншими державами та міжнародними організаціями на основі національних інтересів України [3].

Система національної безпеки України повинна захищати корінні (базові) інтереси українського народу, а отже, спрямовуватися на усунення або подолання деструктивної дії внутрішніх, регіональних і глобальних чинників, що перешкоджають або гальмують досягнення національно значущих цілей. Постала

потреба у формуванні системи національної безпеки не фрагментарно, поступово поповнюючи її окремими елементами, а комплексно – як цілісної багатоаспектної та багаторівневої системи [1].

Рада національної безпеки і оборони України з урахуванням змін у безпековому середовищі визначає концептуальні підходи, напрями, заходи із забезпечення національної безпеки і оборони, схвалює проекти стратегій, концепцій, державних програм та інших стратегічних документів, якими визначаються основні напрями і завдання державної політики у сферах національної безпеки і оборони, здійснює координацію і контроль за їх виконанням. Стратегія національної безпеки України визначає: 1) пріоритети національних інтересів України та забезпечення національної безпеки, цілі, основні напрями державної політики у сфері національної безпеки; 2) поточні та прогнозовані загрози національній безпеці та національним інтересам України з урахуванням зовнішньополітичних та внутрішніх умов; 3) основні напрями зовнішньополітичної діяльності держави для забезпечення її національних інтересів і безпеки; 4) напрями та завдання реформування й розвитку сектору безпеки і оборони; 5) ресурси, необхідні для її реалізації [2].

Першочерговим завданням побудови системи національної безпеки в Україні є створення дієвого механізму виявлення, прогнозування і знешкодження загроз та інших дестабілізуючих чинників суспільного розвитку, сприяння нормалізації функціонування базових структур суспільства, зокрема виведенню Української держави з внутрішньої кризи, відродженню повнокровної життєдіяльності української нації.

Розвиток суспільного організму має бути зорієнтований на підвищення рівня національної безпеки. Спроможність структур суспільства, насамперед економіки, виконувати, окрім безпосередніх функцій, також функції чинників національної безпеки дає підстави розглядати їх як гарантії безпеки, а національну безпеку – як систему суспільно-державних гарантій, що утворюється сукупністю визначених засобів захисту від конкретних загроз, а також рівнем розвитку всіх секторів суспільства. Отже, надійний захист населення й території держави, базових національних цінностей та інтересів, джерел матеріального достатку і духовного розвитку нації від зовнішніх та внутрішніх загроз гарантується не тільки боездатністю Збройних Сил держави, ефективністю діяльності розвідувальних служб та контррозвідки, органів правопорядку, мережі дипломатичних установ, а й рівнем розвитку економіки, усіх її структур та інфраструктур, дієздатністю органів державної влади, соціального захисту населення, установ екологічного регулювання тощо [1].

Науково обґрунтований вибір принципів побудови системи національної безпеки має забезпечити у сфері внутрішньої і зовнішньої політики цивілізований перехід багатонаціонального українського народу до демократичного державного ладу, ринкової економіки, а також захист прав та свобод людини. Відповідно зорієнтована зовнішня політика і структурна перебудова народного господарства, у свою чергу, забезпечать передумови для інтеграції України до європейського економічно-правового простору та міжнародної системи колективної безпеки [1]. Тому в цілях гарантованого забезпечення національної безпеки необхідно ввести практику довгострокового стратегічного планування, яке передбачало б оцінку перспектив розвитку геополітичної обстановки в світі, ролі і місця держави в міжнародному співтоваристві, її союзників і партнерів при рішенні як довгострокових, так і проміжних задач, пріоритетні національні інтереси і основні напрями діяльності

держави і суспільства по їх реалізації і забезпеченню національної безпеки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики: *Вибр. наук. праці*. К.: НІСД, 2016. 528 с.

2. Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: <http://search.ligazakon.ua>

3. Про Стратегію національної безпеки України. Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <http://search.ligazakon.ua>

*В.А. Худавердієва, к.е.н., доцент,*

*С.А. Бугай, аспірант*

*Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

### **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ, ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У сучасних умовах розвитку України питання забезпечення економічної безпеки стають все більш актуальними. При цьому поява такої наукової категорії як «економічна безпека» зобов'язане ХХ століттю і пов'язано це з кризовими ситуаціями в національних і світовий економіках. Поняття «економічна безпека» ввів в лексикон Президент США Т. Рузвельт в 1934 р., створивши федеральний Комітет з економічної безпеки у зв'язку з усвідомленням необхідності державного регулювання економіки і відмовою від класичної у той час практики невтручання держави в економічне життя [1].

У широкому розумінні національна безпека України – це спосіб самозбереження українського народу, який досяг рівня організації у формі незалежної держави. Цей спосіб уможливує його вільне існування і саморозвиток, надійний захист від зовнішніх та внутрішніх загроз. Національну безпеку України можна визначити як систему державно-правових і суспільних гарантій стабільності життєдіяльності та розвитку українського народу загалом та кожного громадянина зокрема, захист їхніх базових цінностей і законних інтересів, джерел духовного та матеріального розвитку від можливих реальних і потенційних, внутрішніх та зовнішніх загроз [2].

Найбільш відчутними негативними джерелами загроз для національної безпеки в умовах глобалізації, є ще такі явища, як міжнародні переливання капіталу, а також швидке поширення локальних економічних збоїв на інші регіони світу, труднощі в пристосуванні до глобалізації країн, що розвиваються, а також країн з перехідною економікою, оскільки нерівні стартові можливості змушують ці країни приймати не вигідні для себе «правила гри», зростаючий розрив у рівні добробуту і ступені втягнення в процеси глобалізації багатих і бідних країн, це залишає останнім дуже не вигідний вибір для розвитку. Також, одним із негативних факторів є витіснення зі сфери зайнятості менш підготовлених до технічного прогресу працівників, зростання безробіття в країнах, що розвиваються, зростання некерованості в розвитку ядерного технологічного потенціалу, загострення боротьби за розподіл світових природних, в тому числі енергетичних, зернових, водних, мінеральних ресурсів [3, 4].

Ще однією проблемою у забезпеченні збереження національної безпеки в умовах глобалізації виступає інформаційна експансія найбільш впливових і сильних в



інформаційному аспекті держав щодо решти держав світу, які хоч і мирним шляхом, але все ж можуть намагатися проникати в інформаційну сферу держав, заради навіювання та завуальованої пропаганди власних ідеологій.

Основними документами, які регулюють питання національної безпеки в Україні є Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року № 2469-VIII (Із змінами і доповненнями, внесеними Законами України від 28 січня 2021 року № 1150-IX, від 30 березня 2021 року № 1357-IX), Указ Президента України «Про Стратегію національної безпеки України» від 14 вересня 2020 року № 392/2020 (далі - Стратегія) та закон України «Про Раду національної безпеки і оборони України» від 5 березня 1998 року № 183/98-ВР (Із змінами і доповненнями, внесеними Законами України від 28 січня 2021 року № 1150-IX). Враховуючи час прийняття цих документів, динаміку світових змін, можемо вважати їх актуальними та функціонально придатними [4-6].

Закон України «Про національну безпеку України» відповідно до статей 1, 2, 17, 18 і 92 Конституції України визначає основи та принципи національної безпеки і оборони, цілі та основні засади державної політики, що гарантуватимуть суспільству і кожному громадянину захист від загроз [5, 7]. Цим Законом визначаються та розмежовуються повноваження державних органів у сферах національної безпеки і оборони, створюється основа для інтеграції політики та процедур органів державної влади, інших державних органів, функції яких стосуються національної безпеки і оборони, сил безпеки і сил оборони, визначається система командування, контролю та координації операцій сил безпеки і сил оборони, запроваджується всеосяжний підхід до планування у сферах національної безпеки і оборони, забезпечуючи у такий спосіб демократичний цивільний контроль над органами та формуваннями сектору безпеки і оборони.

Для гарантування достатку й безпеки громадян потрібні ресурси, які при залученні та ефективному використанні зовнішніх джерел можуть забезпечити стале і динамічне економічне зростання. Для цього необхідно:

- розвивати ринкову конкуренцію, забезпечити демонополізацію економіки та детінізацію господарських відносин; захистити права власності;
- забезпечити дерегуляцію та не допускати тиску на бізнес; створити конкурентні умови для залучення інвестицій, зокрема іноземних; забезпечити стале функціонування фінансової системи, послідовність грошово-кредитної політики та підвищення рівня довіри до національних фінансових інститутів;
- удосконалити законодавство про організацію судової влади та забезпечити справедливе правосуддя;
- створити сприятливі, зокрема фінансові умови, для розвитку науки, забезпечити розбудову науково-дослідницької інфраструктури, а також ефективну взаємодію вчених із державним і приватним сектором, стимулювати інновації та запроваджувати новітні технології, зокрема у сферах безпеки та оборони, охорони здоров'я, промисловості, енергетиці, машинобудуванні, сільському господарстві, будівництві та інфраструктурі, спорті, в інформаційній та телекомунікаційній сферах;
- сприяти розвитку авіаційної та космічної галузей як таких, що мають значний потенціал і можливості для виробництва високотехнологічної продукції цивільного та оборонного призначення;
- визначити та впровадити надійний механізм контролю за використанням нових технологій для гарантування безпеки людини і довкілля; реформувати земельні

відносини, передбачивши впровадження обігу земель сільськогосподарського призначення, здійснення заходів з упорядкування обліку земельних ресурсів, забезпечити екологічно орієнтований розвиток агропромислового комплексу та продовольчу безпеку;

- модернізувати транспортну інфраструктуру - дороги, залізниці, трубопроводи, аеропорти, морські і річкові порти тощо, у тому числі через механізми державно-приватного партнерства, провести прозору приватизацію з метою залучення внутрішніх та іноземних інвестицій в модернізацію і розвиток підприємства, сприяти зростанню продуктивності праці в економіці [4].

Економічний розвиток і безпека неможливі без стійкого розвитку енергетики. Для цього маємо: сприяти розширенню енергетичного потенціалу України та ефективності його використання; інтегрувати енергетичні ринки України до енергоринку ЄС, зокрема інтегрувати Об'єднану енергосистему України до Європейського об'єднання операторів системи передачі електроенергії (ENTSO-E) та Газотранспортну систему України до Європейської мережі операторів газотранспортної системи (ENTSO-G), зберегти та розширити транзитний потенціал України, протидіяти реалізації проєктів, що негативно впливають на енергетичну безпеку держави; диверсифікувати джерела і маршрути постачання енергетичних ресурсів; підвищити енергоефективність, упровадити суцільний облік виробництва, передачі та використання енергетичних ресурсів, упровадити загальнодержавний енергетичний баланс, забезпечити подальший розвиток паливно-енергетичного сектору на умовах сталого розвитку та екологічної безпеки, з урахуванням новітніх технологій виробництва енергії з відновлюваних джерел та її зберігання [4].

Недостатня ефективність державного регулювання національної економіки, зниження темпів економічного зростання, поява торговельного дефіциту і платіжного балансу, скорочення прибуткових статей бюджету можуть привести до уповільнення переходу до інноваційного розвитку, подальшому накопиченню соціальних проблем в країні. Пряму негативну дію на забезпечення національної безпеки в економічній сфері можуть надати дефіцит паливно-енергетичних, водних і біологічних ресурсів, вживання дискримінаційних заходів і посилення недобросовісної конкуренції, а також кризові явища в світовій фінансово-банківській системі.

Для забезпечення національної безпеки, за рахунок економічного зростання, основні зусилля держава повинна зосереджувати на розвитку: науки; технологій і освітньодосконаленні національних, інвестиційних і фінансових інститутів на користь досягнення необхідного рівня безпеки у військовій, оборонно-промисловій і міжнародній сферах [1].

Зміцненню економічної безпеки сприятиме вдосконалення державного регулювання економічного зростання шляхом розробки концептуальних і програмних документів міжрегіонального і територіального планування, створення комплексної системи контролю над ризиками, включаючи проведення активної державної антиінфляційної, валютної, курсової, грошово-кредитної і податково-бюджетної політики, орієнтованої на імпортозаміщення і підтримку реального сектора економіки і стимулювання і підтримку розвитку ринку інновацій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Криворотов В.В. Экономическая безопасность государства и регионов. ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 51 с.
2. Власюк О.С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої

політики . К. : НІСД, 2016. 528 с.

3. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. К.: КНТЕУ, 2018. 309 с.

4. Указ Президента України «Про Стратегію національної безпеки України» від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <http://search.ligazakon.ua>

5. Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: <http://search.ligazakon.ua>

6. Закон України «Про Раду національної безпеки і оборони України» від 5 березня 1998 року № 183/98-ВР. URL: <http://search.ligazakon.ua>

7. Конституції України. URL: <http://search.ligazakon.ua>

*В.А. Худавердієва, к.е.н., доцент  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків,  
А.П. Бугай, держслужбовець Харківської райдержадміністрації*

### **СТРАТЕГІЧНА МЕТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ І СУСПІЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

Відповідно до пропозицій Фонду національної міжнародної безпеки при ЮНЕСКО національна безпека визначається як система державних і суспільних гарантій стабільного розвитку нації, захисту її базових цінностей та інтересів, джерел духовного і матеріального добробуту від зовнішніх та внутрішніх загроз. Суб'єктом національної безпеки України є український народ як спільнота громадян усіх національностей, що проживають на її території. Національні цінності – це матеріальні і духовні об'єкти, ставлення до яких набуло визначального значення для самоусвідомлення та існування народу України. Це основа мотивації його діяльності і саморозвитку [1].

Ураховуючи фундаментальні національні інтереси, визначені Конституцією України і Законом України «Про національну безпеку України», пріоритетами національних інтересів України та забезпечення національної безпеки є: відстоювання незалежності і державного суверенітету; відновлення територіальної цілісності у межах міжнародно визнаного державного кордону України; суспільний розвиток, насамперед розвиток людського капіталу; захист прав, свобод і законних інтересів громадян України; європейська і євроатлантична інтеграція [2, 3].

Україна в рамках системи забезпечення національної безпеки зосереджує зусилля у сфері суспільної, а також економічній, соціальній, духовній, інформаційній, екологічній і міжнародній сферах забезпечення національної безпеки. Стратегічна мета забезпечення національної безпеки у сфері державної і суспільної безпеки обумовлена національними інтересами держави у внутрішньополітичній сфері, до якої відносяться збереження конституційного ладу, єдність правового простору, правопорядку, а також профілактика, протидія і ліквідація наслідків прояву тероризму, політичного і релігійного екстремізму, етнічного сепаратизму.

У сфері державної і суспільної безпеки на довгострокову перспективу особливу загрозу представляє діяльність організованої транснаціональної злочинності терористичного (зокрема технологічного тероризму і кібертероризму), екстремістського, націоналістичного, релігійного, сепаратистського, економічного характеру, розвідувальна і контррозвідувальна діяльність.

Стратегічною метою забезпечення національної безпеки на напрямі підвищення

якості життя громадян є радикальне зниження соціальної нерівності населення і стабілізація його чисельності в середньостроковій перспективі.

Людський капітал - запорука майбутнього України. Для його розвитку необхідно:

- створювати робочі місця в Україні; модернізувати систему дошкільної та повної загальної середньої освіти, професійної (професійно-технічної) та вищої освіти, привести освітні стандарти до потреб суспільного розвитку та до найкращих світових зразків;

- створити умови, необхідні для культурного розвитку та збагачення громадян України, популяризації українського та світового мистецтва, музики, літератури; створити умови, зокрема інфраструктурні, для популяризації серед громадян масового спорту з метою покращення їх здоров'я та фізичного розвитку;

- забезпечити рівні можливості жінок і чоловіків для реалізації та розвитку їх здібностей та потенціалу, а також сприяти безбар'єрності у різних аспектах життя людини; забезпечити зростання добробуту населення та надання адресної соціальної допомоги, зокрема багатодітним сім'ям і малозабезпеченим громадянам;

- створити економічні та соціальні умови для підвищення рівня народжуваності та зниження рівня смертності шляхом впровадження ефективних соціальних механізмів підтримки дитини і сім'ї, розвитку сімейних форм виховання дітей, позбавлених батьківського піклування, підтримки послуг раннього розвитку дитини, материнства;

- забезпечити право людини на охорону здоров'я, зокрема популяризацію здорового способу життя, попередження захворювань, раннє діагностування, якісне комплексне лікування, реабілітацію з перших днів захворювання, паліативні послуги, розвиток трансплантації, належне медикаментозне забезпечення, впровадити стандарти доступних і якісних медичних послуг, сформувати ефективну систему біобезпеки і біологічного захисту;

- удосконалити систему контролю якості, ефективності та безпеки лікарських засобів;

- забезпечити особам з інвалідністю повну інклюзію у суспільство, рівність прав і можливостей на доступ до сервісів і послуг, роботи, відпочинку та активного соціального життя [3].

Указ Президента України «Про Стратегію національної безпеки України» від 14 вересня 2020 року № 392/2020 (далі- Стратегія) служить основоположним документом для розробки концепцій, доктрин і основ державної політики, в яких визначаються принципи, цілі, завдання і заходи правового, економічного, організаційного і іншого регулювання в сферах забезпечення національної безпеки [3].

Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України визначає загрози національній безпеці у сферах громадської безпеки та цивільного захисту та шляхи досягнення цілей і реалізації пріоритетів державної політики у цих сферах, зокрема:

- 1) готовність сил та засобів виконувати завдання за призначенням, інфраструктуру, напрями розвитку, інші показники, необхідні для планування діяльності Міністерства внутрішніх справ України, Національної гвардії України, Національної поліції України, Державної прикордонної служби України, Державної міграційної служби України, Державної служби України з надзвичайних ситуацій;

- 2) потреби бюджетного фінансування, достатні для досягнення визначених цілей і виконання передбачених завдань, та основні напрями використання фінансових ресурсів;

3) державні програми, галузеві стратегії та програми, які мають бути спрямовані на реалізацію Стратегії громадської безпеки та цивільного захисту України, їхні цілі, відповідальних за розроблення документів, моніторинг їх виконання та оцінки.

3. Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України є основою для розроблення галузевих стратегій і концепцій, державних цільових програм у сферах громадської безпеки, захисту та охорони державного кордону України, цивільного захисту та міграційної політики, а також для розроблення оперативних планів та планів застосування сил і засобів у кризових ситуаціях.

Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України оприлюднюється в установленому законодавством порядку (крім положень, які містять інформацію з обмеженим доступом) [2].

Важливими джерелами погроз національної безпеки щодо якості життя громадян можуть стати кризи світової і регіональних фінансово-банківських систем, посилення конкуренції за дефіцитні сировинні, енергетичні, водні і продовольчі ресурси, відставання в розвитку передових технологічних устроїв. Все це спричиняє за собою стратегічні ризики залежності від зміни зовнішніх чинників.

Реалізація Стратегії забезпечується за рахунок консолідації зусиль і ресурсів органів державної влади, цивільного суспільства у відстоюванні національних інтересів шляхом комплексного використання політичних, організаційних, соціально-економічних, правових, спеціальних і інших заходів, розроблених в рамках стратегічного планування забезпечення національної безпеки. Метою планування у сферах національної безпеки і оборони є забезпечення реалізації державної політики у цих сферах шляхом розроблення стратегій, концепцій, програм, планів розвитку органів сектору безпеки і оборони, управління ресурсами та ефективного їх розподілу. Планування у сферах національної безпеки і оборони здійснюється відповідно до таких принципів: 1) дотримання національного законодавства і міжнародних зобов'язань України; 2) демократичний цивільний контроль за сектором безпеки і оборони, відкритість інформації про державну політику, стратегічні документи, цілі, пріоритети і завдання планування, прозорість та підзвітність використання ресурсів; 3) цілісність, узгодженість, системність планування у секторі безпеки і оборони, врахування пріоритетів і обмежень, встановлених державними програмами, планами та прогнозними документами; 4) своєчасність та відповідність прийнятим рішенням щодо захисту національних інтересів України [2].

Планування у сферах національної безпеки і оборони поділяється на довгострокове (понад п'ять років), середньострокове (до п'яти років) та короткострокове (до трьох років). Документами довгострокового планування є Стратегія національної безпеки, Стратегія воєнної безпеки, Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту, Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу, Стратегія кібербезпеки, Національна розвідувальна програма. Документами середньострокового планування є інші стратегічні документи, програми щодо розвитку складових сектору безпеки і оборони, зокрема оснащення їх сучасним озброєнням і військовою технікою, створення необхідних запасів матеріально-технічних засобів та необхідних для цього потужностей оборонно-промислового комплексу. Короткострокове планування передбачає щорічне розроблення планів утримання та розвитку (діяльності) складових сектору безпеки і оборони, основних показників здійснення закупівель товарів, робіт і послуг оборонного призначення за закритими закупівлями (на трирічний період), у яких

визначаються завдання щодо реалізації документів довгострокового і середньострокового планування [2, 3].

#### **Список використаних джерел:**

1. Пасічний Р. Національна безпека України в епоху глобалізації. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2016. Випуск 24. С. 108–112.

2. Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: <http://search.ligazakon.ua>

3. Указ Президента України «Про Стратегію національної безпеки України» від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <http://search.ligazakon.ua>

*Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,  
Д.Р. Зеленський, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

XXI століття характеризується як розквіт стратегічного, тактичного та інших видів менеджменту. За звичайних умов, керівництво будь-якого підприємства має одну кінцеву ціль – отримання максимального прибутку. Але іноді трапляються події зовнішнього середовища, що порушують типову мету та стратегію підприємства. Такі події зазвичай виводять підприємства зі стабільного стану та викликають кризу. Науковці та практики вважають кризовий стан підприємства переломним моментом у його функціонуванні. Завданням антикризового управління на даному етапі є не допустити банкрутства підприємства та перетворити кризу на етап “змін на краще” [1].

За час свого існування підприємства, країни та світ зазнавали багато різних економічних, політичних та соціальних криз. Насьогодні подією світового масштабу природного походження є криза спричинена пандемією викликаного Covid-19. Для мінімізації негативних наслідків в даних умовах, звичайні прийоми кризового менеджменту не ефективні.

Основною проблемою у даній ситуації є невизначеність та невідомість. Тому, перш ніж визначити шляхи виходу з кризового стану, необхідно встановити коло проблем, які виникли в умовах кризи [2]. До їх числа слід віднести:

- призупинення або повне згортання діяльності підприємств;
- зростання безробіття та як наслідок зниження купівельної спроможності населення;
- скорочення обсягів реалізації, зниження рентабельності та прибутковості підприємств;
- відсутність досвіду функціонування в умовах карантинних обмежень та чіткого механізму подолання наслідків пандемії тощо.

В умовах що склалися, можна запропонувати наступні антикризові заходи:

1) вивчення шляхів адаптації до нових умов. Мова йде саме про адаптацію, а не подолання проблеми, оскільки вона є довготривалою, і протягом цього часу потрібно теж мати максимальний прибуток, враховуючи дані умови. Наприклад, визначення пріоритетних виробничих проектів та продуктів у виробничих організаціях або перенесення роботи в мережу інтернет. Цей крок вдало описує народне прислів'я: “Виживає не найсильніший, а найприспосованіший”;

2) перегляд видів робіт та проектів що є найбільш затратними та мають найменший шанс на успіх. Оскільки під час пандемії більшість працівників знаходяться вдома та не працюють, обладнання не використовується, а витрати залишаються майже на одному рівні, то підприємство несе значні збитки і доцільність ризикових проектів є суттєвим питанням;

3) вивчення шляхів та можливостей задля відновлення виробничого процесу. У випадку із Covid-19, такими шляхами є дотримання вимог карантину, забезпечення вакциною своїх працівників, ведення пропаганди щодо дотримання дистанції, забезпечення засобами індивідуального захисту та ін;

4) визначення потреб ринку та шляхів їх задоволення. Оскільки ситуація з пандемією вплинула значною мірою не тільки на виробника, а й на споживача, то його потреби можуть різко змінитися. Наприклад, можуть змінитися вимоги до характеристик продукту, способу його доставки, кількості. Так, можливо, що попит різко зросте або спаде до нульової позначки. Тому визначення потреби ринку є важливим кроком для забезпечення робочих місць та якнайшвидшого виходу із кризової ситуації;

5) забезпечення сировиною підприємства та поступовий старт виробничого циклу. Тут велику роль відіграє оперативний менеджмент оскільки післякризовий період характеризується великими змінами у процесі створення різного типу благ;

б) запуск активної піар компанії. Коли більшість труднощів подолані, а виробництво оптимізоване згідно даної ситуації, потрібно розпочати активну піар кампанію. Це дозволить виділитися серед конкурентів та заявити про готовність підприємства працювати далі. Також цей вчинок значно покращить репутацію підприємства за рахунок подолання проблеми і швидкого налагодження шляхів збуту, це означатиме, що ця організація є потужним та надійним партнером у будь-який час.

Такі заходи та послідовність дій є потужною основою для подальшого розвитку організації та завоювання ринку. Зробивши відповідні висновки, розробивши рекомендації та механізм виходу з даної кризи можна буде уникнути або мінімізувати втрати у подібних ситуаціях.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ляшенко Н.Л. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. Електронний фаховий журнал “Ефективна економіка”. 2012. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958>

2. Тимченко О.І. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в умовах пандемії Covid-19. Електронний фаховий журнал. 2021. №6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2021/92.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/92.pdf)

*І.О. Яснолоб, к.е.н., доцент,  
Р.Ю. Кривчун, здобувач вищої освіти  
Полтвський державний аграрний університет*

### **УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ**

Зміни які відбуваються за останні часові проміжки у нашому суспільному житті, економіці, науці, політиці, призводять до збільшення обсягів інформації.

Разом із обсягом інформації, зростає швидка зміна інформації. Що спричинило ситуацію, внаслідок якої створився розрив між обсягом інформації, яка

охарактеризовує сучасне життя та здатністю її засвоювати, на користь собі.

Утворилася проблема інформаційної дезорієнтації, внаслідок якої ускладнилося прийняття конструктивних і об'єктивних рішень та можливість логічно мислити [1].

А розглядаючи сьогоденну ситуацію, ролі інформації у підприємницькій діяльності, можна сміливо говорити, що вона стала її невід'ємною частиною.

При вкладенні коштів у ту чи іншу сферу, підприємство повинно чітко знати при яких інвестиціях, воно зможе отримати максимальний прибуток.

Але як же відрізнити правдиву інформацію від «сміття»? Саме для цього існують управління інформаційною безпекою.

Управління інформаційною безпекою суб'єктів підприємництва, виконується на базі принципів централізованого керування стратегічним розвитком суб'єкта та його безпеки, в основному, всі заходи спрямовані на забезпечення власної безпеки [2].

Основними принципами є:

- законність (зусилля, які прикладаються у межах підприємства та забезпечення інформаційної безпеки повинні відповідати межах чинного законодавства, у жодному разі не призводити до порушення прав та свобод громадян, законних інтересів держави та інших суб'єктів).

- відповідальність і самостійність (методи, які спрямовані на забезпечення інформаційної безпеки обираються самостійно, суб'єктами які займаються підприємницькою діяльністю, в залежності від своїх можливостей та бажання убезпечити себе від загроз, збоку недостовірної інформації. Відповідальність за вжиті заходи, внаслідок своєї діяльності, лежить повністю на суб'єктах підприємництва і уповноважених особах, які були приставлені до виконання даних заходів);

- компетентність (впровадження заходів спрямованих на забезпечення інформаційної безпеки повинна виконуватися грамотно, на найвищому професійному рівні, спеціально підготованими для цього фахівцями);

- економічна доцільність (затрати на організацію та впровадження заходів, спрямованих на інформаційну безпеку, повинні бути рівноцінними її ефективності та не призводити до значного погіршення економічного стану суб'єктів, що займаються підприємницькою діяльністю);

- цілеспрямованість (всі рішення з приводу інформаційної безпеки повинні впроваджуватися відповідно до основних завдань і напрямку діяльності суб'єктів підприємництва)[5]

- конфіденційність (значна кількість заходів спрямованих на інформаційну безпеку, впроваджується на конфіденційній основі, про наміри, впровадження та результати, відомо лише обмеженому колу осіб [3].

Ефективність і надійність інформаційної безпеки повинна відповідати встановленим вимогам, наприклад:

- безперервність;
- плановість;
- конкретність;
- активність;
- комплексність

Впровадження вимог та принципів для інформаційної безпеки неможливе без конкретного об'єкта безпеки. Керуючись багатофункціональністю інформації можна прослідкувати її наявність у будь-якому нематеріальному та матеріальному об'єкті або ж у якомусь певному виді діяльності [4].



Тобто про будь-яку діяльність чи об'єкт ми можемо знайти чи подати інформацію, сформувавши про нього уявлення, на основі отриманих чи відправлених інформаційних характеристик.

Отже беручи інформацію як об'єкт інформаційної безпеки, ми повинні обов'язково пов'язувати її з певними об'єктами (підприємство, установа, людина, предмет, організація) або в залежності до відповідного виду діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кормич Б.А. Інформаційна безпека: організаційно-правові основи : навч. посібник. К. : Кондор, 2009. 384 с.

2. Бакут П.А. Информационные ресурсы – вопросы теории и практики. *Научно-техническая информация. Серия «Организация и методика информационной работы»*. 2010. №11. С. 16-23.

3. Галатенко В.А. Основы информационной безопасности. *Интернет-ун-т информационных технологий*, 2012. 277 с.

4. Войчишин К.С. Створення системи інформаційних ресурсів: стандартизація і сертифікація – основа інформаційної інфраструктури. *Інформаційні технології і системи*. 2011. Т.5, №1-2. С. 69-83.

5. Головань С.М., Петров О.С., Хорошко В.О., Чирков Д.В., Щербак Л.М. Нормативне забезпечення інформаційної безпеки / За ред. проф. В.О. Хорошка. К.: ДУІКТ, 2010. 533 с.

*К.А. Мікуляк, асистент*

*Миколаївський національний аграрний університет*

## **ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА АГРАРНОГО СЕКТОРУ У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

В умовах трансформаційних змін глобального економічного простору та ринкового середовища функціонування важливого значення набуває вирішення питань обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку суб'єктів аграрного сектору, оскільки останній залежить від рівня фінансової безпеки.

Складність, динамізм та особливості фінансових відносин в аграрному секторі зумовлюють виникнення дискусій щодо вирішення питань забезпечення фінансової безпеки аграрного сектору у ринковому середовищі з метою дотримання належного рівня продовольчої, економічної та екологічної та ринкової безпеки національної економіки.

Ресурсно-функціональний підхід до визначення поняття фінансової безпеки аграрного сектору пропонують А. Амосов, О. Вдовенко. Забезпечення фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств розглядає Ю. Єлістратова [1]. Регулювання фінансових відносин в аграрному секторі економіки входить до кола наукових інтересів П. Саблука [4], М. Мікуліної [3], Н. Сіренко [5] та ін. Зовнішні та внутрішні загрози фінансової безпеки суб'єктів підприємництва розглядає О. Стащук [6]. Проте, загрози та виклики ринкового середовища розвитку аграрного сектору вимагають комплексного дослідження чинників впливу на фінансову безпеку його суб'єктів.

Єлістратова Ю. зазначає, що фінансова безпека підприємства – це стан оптимального рівня використання економічного потенціалу, за якого наявні та

можливі збитки нижче встановлених підприємством меж [1].

Фінансова безпека сільськогосподарських підприємств характеризується системою індикаторів, а саме: ефективністю управління, платоспроможністю і фінансовою стійкістю, діловою активністю, інвестиційною привабливістю та ринковою стійкістю [7].

Фінансова безпека суб'єктів аграрного сектору забезпечує захищеність економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз у ринковому середовищі та забезпечує незалежність від залучених коштів. Фінансові відносини між суб'єктами господарювання та іншими контрагентами виникають при залученні грошових ресурсів для формування активів підприємств та при реалізації готової продукції. Фінансові ресурси є абсолютно ліквідним активом, відтак фінансова безпека показує надійність фінансового стану підприємства. Ризики, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства, за своїми негативними наслідками належать до категорії найбільш небезпечних. Ідентифікація загроз та розробка заходів щодо запобігання або мінімізації загроз, дозволяє суб'єктам аграрного сектору утримувати рівень фінансової безпеки та запобігати настанню банкрутства.

Зовнішніми загрозами фінансової безпеки для аграрного сектору є загрози бюджетної сфери, грошово-кредитного сектору, валютного ринку, боргової політики, страхового ринку та ін.

До внутрішніх факторів, які несуть загрози фінансовій безпеці суб'єктів аграрного сектору є: неефективне ціноутворення, збитковість підприємств, високий рівень постійних витрат, розбалансованість грошових потоків, значний рівень зношеності основних засобів, висока вартість залучення власного та позикового капіталу, низький рівень рентабельності капіталу, неефективна система збуту продукції [6] та ін.

Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів аграрного сектору здійснюється здебільшого за рахунок власних коштів, інвестицій та державних дотацій. Важливим аспектом, при цьому є розробка ефективної політики управління грошовими потоками, яка залежить від організації оперативного фінансового планування (створення системи фінансового контролінгу передбачає визначення об'єкта контролінгу та сфери його застосування, розробку системи кількісних стандартів контролю; побудову системи моніторингу фінансових показників; формування системи алгоритмів дій щодо усунення відхилень).

Вчасна ідентифікація загроз фінансовій безпеці, розроблення превентивних заходів щодо їх нейтралізації забезпечить стабільний розвиток суб'єктів аграрного сектору у ринковому середовищі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Єлістратова Ю. О. Забезпечення фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств. *Сталий розвиток економіки*. №2. 2013(19). С. 106-110.
2. Концепція Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 р. URL: <https://inlnk.ru/70gDl> (дата звернення: 26.10.2021)
3. Мікуліна М. О. Проблеми адаптації сільського господарства до ринкових механізмів господарювання. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія «Фінанси і кредит», 2001. №2. С. 232-236.
4. Саблук П. Т. Стан і напрями розвитку аграрної реформи. URL: <https://inlnk.ru/Gbz1g> (дата звернення: 26.10.2021).
5. Сіренко Н. М., Мельник О. І. Бюджетно-податкове стимулювання

інноваційного розвитку аграрного сектора економіки. *Економіст*. 2013. №4. С. 28-32.

6. Стащук О.В. Зовнішні та внутрішні загрози фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. Збірник наукових праць. Другі читання пам'яті С.І. Юрія (м. Тернопіль, 28 листопада 2016 р.). С. 131-135. URL: <https://goo.su/93UO> (дата звернення: 06.11.2021).

7. Качанівська Ю.І. Економічна безпека сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2015. С. 98-105. URL: <https://goo.su/93UP> (дата звернення: 06.11.2021).

*І.М. Сабій, ст. наук. співробітник  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

## **СУЧАСНІ ЗАКОНОДАВЧІ ЗМІНИ У СФЕРІ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН: РИЗИКИ І ЗАГРОЗИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ФОРМ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА СЕЛІ**

Протягом 2020-першого півріччя 2021 року Верховною Радою України прийнято цілий ряд законів та зареєстровано законопроекти, які, за твердженням їх авторів, завершать в Україні процес проведення земельної реформи.

Ці закони і законопроекти суттєво впливатимуть на діяльність уже створених одноосібних, фермерських господарств, сімейних ферм, дрібних та середніх сільськогосподарських підприємств та на можливість створення нових, що зумовлює необхідність їх детального вивчення та оцінки їх потенційного впливу у коротко- та середньостроковій перспективі.

За даними Держстату в Україні у 2020 році працювало 62 968 агроформувань, які використовували сільськогосподарські угіддя. Серед них 36 277 сільськогосподарських підприємств, 26 691 фермерське господарство. 184 сільськогосподарських підприємства обробляє більше 10 тисяч гектарів землі [1].

За даними сайту Latifundist.com станом на 1 січня 2021 року 100 найбільших українських агрохолдингів сумарно обробляє 6 020,25 тис га землі, що становить 18,5 % усієї ріллі України [7].

Крім того, за даними Держстату нині господарську діяльність ведуть близько 4 млн. особистих селянських господарств, у т.ч. й ті, які приєднали земельні паї без створення юридичної особи [1].

З огляду на вище наведені цифри оцінювані нами закони та законопроекти матимуть значний вплив на широкі верстви українського суспільства.

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення» від 31 березня 2020 року № 552-IX не допускає набуття права власності на земельні ділянки сільськогосподарського призначення за відплатними договорами у разі відсутності у набувача права власності документів, які підтверджують джерела походження коштів або інших активів, за рахунок яких набувається таке право [5].

Однак, фермерські господарства, фізичні особи - підприємці оподатковуються за ставкою єдиного податку, одноосібники не оподатковуються. Отже, документів, які підтверджують джерела походження коштів у сумах, достатніх для придбання земельних ділянок сільськогосподарського призначення, у них немає.

Також цим законом передбачено, що до 1 січня 2024 року:

а) загальна площа земельних ділянок сільськогосподарського призначення у власності громадянина України не може перевищувати ста гектарів;

б) забороняється купівля-продаж або відчуження в інший спосіб на користь юридичних осіб земельних ділянок, які перебувають у приватній власності і віднесені до земель для ведення товарного сільськогосподарського виробництва.

У той же час Закон України «Про фермерське господарство» № 973-IV редакції від 10.06.2021 передбачає, що фермерське господарство підлягає державній реєстрації як юридична особа, відповідно, фермерські господарства не зможуть купити земельні ділянки сільськогосподарського призначення.

Прикінцеві положення Закону, наслідки прийняття якого оцінюється, передбачають, що Кабінет Міністрів України у шестимісячний строк з дня опублікування цього Закону повинен був розробити та затвердити порядок здійснення фінансової підтримки громадян і юридичних осіб (у тому числі фермерських господарств) для придбання земельних ділянок сільськогосподарського призначення, а також розробити та подати на розгляд Верховної Ради України проект Закону України про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо створення у складі спеціальних фондів державного та місцевих бюджетів Фонду розвитку сільських територій, кошти з якого спрямовуватимуться на видатки розвитку: інфраструктури, енергозбереження, освіти та медицини у сільській місцевості та реалізацію державних програм розвитку [5].

Однак, порядок здійснення фінансової підтримки громадян і юридичних осіб (у тому числі фермерських господарств) для придбання земельних ділянок сільськогосподарського призначення КМУ досі не розроблено і не затверджено, Фонд розвитку сільських територій не створено.

Оцінивши вищенаведений закон, робимо висновок, що малі та середні форми господарювання на селі не матимуть фінансових інструментів для придбання земельних ділянок сільськогосподарського призначення і не зможуть конкурувати на відкритих земельних торгах із агрохолдингами та іншими учасниками ринку, які мають або достатній запас власних грошових ресурсів із підтвердженням джерел їхнього походження, або доступ до фінансових механізмів.

У Законі України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин" від 28 квітня 2021 року № 1423-IX частину третю статті 20 ЗК України викладено у новій редакції, яка не містить норми, згідно з якою "проект землеустрою щодо відведення земельної ділянки погоджується в порядку, встановленому статтею 186<sup>1</sup> цього Кодексу". При цьому стаття 186<sup>1</sup> ЗК України, яка визначає "повноваження органів виконавчої влади в частині погодження проектів землеустрою щодо відведення земельних ділянок", виключено [4].

Як наслідок, власник земельної ділянки приватної форми власності зможе без погодження з уповноваженим органом виконавчої влади самостійно змінити цільове призначення земельної ділянки сільськогосподарського призначення на несільськогосподарське призначення і відчужити таку ділянку іноземцю, особі без громадянства чи іноземній юридичній особі.

За таких умов українські аграрії не зможуть конкурувати з іноземцями на земельних аукціонах.

Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо продажу земельних ділянок та набуття права користування ними через електронні

аукціони» від 18 травня 2021 року № 1444-IX передбачено, що продаж земельних ділянок державної чи комунальної власності та набуття прав користування ними (оренди, суперфіцію, емфітевзису) здійснюються на конкурентних засадах (на земельних торгах) у формі електронного аукціону. Земельні торги проводяться у формі електронного аукціону в режимі реального часу в мережі Інтернет, за результатами проведення якого укладається договір купівлі-продажу, оренди, суперфіцію, емфітевзису земельної ділянки з переможцем земельних торгів, який запропонував найвищу ціну за земельну ділянку, що продається, або найвищу ціну за придбання прав емфітевзису, суперфіцію, або найвищий розмір орендної плати, зафіксовані під час проведення земельних торгів (далі – цінова пропозиція) [3].

Власником земельної ділянки за таких умов ставатиме виключно той, хто запропонував найвищу ціну за земельну ділянку, що продається, або найвищу ціну за придбання прав емфітевзису, суперфіцію, або найвищий розмір орендної плати, зафіксовані під час проведення земельних торгів.

Також цим законом передбачено можливість звернення стягнення на земельні ділянки або права на них (суперфіцій, емфітевзис) під час виконання рішень, що підлягають примусовому виконанню в порядку, встановленому Законом України "Про виконавче провадження" [3].

Вивчивши вищенаведений закон, робимо висновок, що без підтримки держави одноосібники, фермерські господарства, сімейні ферми, дрібні та середні сільськогосподарські підприємства, фермери-початківці будуть неконкурентноздатними порівняно з іншими гравцями ринку землі.

Крім того, власник земельної ділянки сільськогосподарського призначення або прав на неї відтепер може втратити її за борги, які не пов'язані із сільськогосподарським виробництвом.

Проектом Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань консолідації земель» від 28.04.2021 року № 5438 передбачено, що з метою консолідації земель власник земельної ділянки сільськогосподарського призначення має право звернутися до суду з позовом про обмін суміжної земельної ділянки на іншу рівноцінну земельну ділянку.

За відсутності згоди зацікавлені особи можуть вимагати затвердження проекту землеустрою щодо консолідації земельних ділянок у судовому порядку [2].

Прийняття цього закону у такій редакції дає можливість сильнішим гравцям ринку землі рішенням суду забирати у малих та середніх господарств земельні ділянки, в покращення якості яких вони роками вкладали гроші і переселяти на непродуктивні або малопродуктивні землі.

Також законопроектом передбачено виключення статті 3, частин першої — шостої статті 5 Закону України “Про особисте селянське господарство” [2].

Виключення цих статей із Закону унеможливить передання фізичним особам у власність або оренду земельних ділянок розміром не більше 2,0 гектара для ведення особистого селянського господарства. Земельні ділянки особистого селянського господарства могли використовуватися для ведення особистого селянського господарства, товарного сільськогосподарського виробництва, фермерського господарства.

Крім того, законопроект, що вивчається, передбачає наступні зміни у Законі України “Про фермерське господарство”:

«1) частину першу статті 1 викласти в такій редакції:

“1. Фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян, які

виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, здійснювати її переробку та реалізацію з метою отримання прибутку.»;

2) частину другу статті 5 та статтю 15 виключити.» [2].

Внесення таких змін у Закон звужує саме поняття фермерського господарства.

Ці зміни ущемлюють право громадян, які створили фермерське господарство, облаштувати житло в тій частині наданої для ведення фермерського господарства земельної ділянки, з якої забезпечується зручний доступ до всіх виробничих об'єктів господарства, створення відокремленої фермерської садиби, якій надається поштова адреса якщо житло членів фермерського господарства знаходиться за межами населених пунктів.

Виключення статті 15, яка чітко регламентує обов'язки фермерського господарства та його членів призведе до ерозії, зниження родючості ґрунтів, нецільового використання землі, напруження санітарно- епідеміологічної та екологічної ситуації, межових спорів тощо.

Проектом Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень» від 18.06.2021 № 5600-4 пропонується запровадження нового податку – мінімального податкового зобов'язання (МПЗ) [6].

Запровадження мінімального податкового зобов'язання (МПЗ) призведе до суттєвого збільшення податкового навантаження на фізичних осіб, особисті селянські, малі фермерські господарства, інших малих суб'єктів господарювання, які, на відміну від великих сільськогосподарських товаровиробників, для яких у наслідок запровадження МПЗ рівень фіскального навантаження не зміниться, або зміниться несуттєво, не мають можливості зменшувати податкове зобов'язання з МПЗ за рахунок інших податків та зборів.

Також цим законопроектом пропонується застосовувати положення щодо зменшення фінансового результату до оподаткування податком на прибуток підприємств виключно великими платниками податків на суму від'ємного значення об'єкта оподаткування протягом 10 послідовних податкових (звітних) років, починаючи з податкового (звітного) року виникнення такого від'ємного значення об'єкта оподаткування [6].

Оцінивши вищенаведений проект Закону України, робимо висновок, що його прийняття призведе до суттєвого збільшення податкового навантаження на фізичних осіб, особисті селянські, малі фермерські господарства, інших малих суб'єктів господарювання з одного боку, та надання податкових пільг виключно великими платниками податків з іншого боку.

Суму МПЗ для кожної області України з урахуванням нормативної грошової оцінки 1 га ріллі та багаторічних насаджень наведено у табл. 1.

Виходячи із вищевикладеного, одноосібні, фермерські, сімейні фермерські господарства, дрібні та середні сільськогосподарські підприємства не тільки не зможуть конкурувати на ринку земельних ділянок сільськогосподарського призначення із іншими учасниками, а й втрачатимуть землі, які зараз обробляють. Домінуватимуть на ринку земельних ділянок сільськогосподарського призначення агрохолдинги, транснаціональні корпорації та інші гравці, які мають значні фінансові ресурси та значно кращі інституційні й організаційні можливості.

За правових та економічних умов, які формують вище перераховані закони і законопроекти на першому етапі запровадження купівлі-продажу землі сільськогосподарського призначення на ринку переважатимуть гравці, основною

метою яких буде купівля земельних ділянок не для подальшого їх обробітку, а для концентрації і консолідації привабливих земельних масивів для подальшого їх перепродажу після 1 січня 2024 року, коли одна фізична чи юридична особа матиме право володіти 10 тис. га землі сільськогосподарського призначення. За таких умов земля сільськогосподарського призначення в Україні із основного засобу виробництва сільськогосподарської продукції може перетворитися у предмет перепродажу і спекуляції.

Таблиця 1

**Сума МПЗ для кожної області України з урахуванням нормативної грошової оцінки 1 га ріллі, грн**

Назва області	Рілля		Багаторічні насадження	
	НГО 1 га, грн	МПЗ 1 га, грн	НГО 1 га, грн	МПЗ 1 га, грн
АРК	26 005	1 040,20	58 459	2 338,36
Вінницька	27 184	1 087,36	47 053	1 882,12
Волинська	21 806	872,24	41 349	1 653,96
Дніпропетровська	30 251	1 210,04	55 608	2 224,32
Донецька	31 111	1 244,44	58 459	2 338,36
Житомирська	21 411	856,44	35 646	1 425,84
Закарпатська	27 268	1 090,72	37 072	1 482,88
Запорізька	24 984	999,36	41 349	1 653,96
Івано-Франківська	26 087	1 043,48	37 072	1 482,88
Київська	26 531	1 061,24	42 775	1 711,00
Кіровоградська	31 888	1 275,52	67 015	2 680,60
Луганська	27 125	1 085,00	47 053	1 882,12
Львівська	21 492	859,68	27 091	1 083,64
Миколаївська	27 038	1 081,52	47 053	1 882,12
Одеська	31 017	1 240,68	62 737	2 509,48
Полтавська	30 390	1 215,60	64 163	2 566,52
Рівненська	21 938	877,52	37 072	1 482,88
Сумська	26 793	1 071,72	49 904	1 996,16
Тернопільська	29 035	1 161,40	57 034	2 281,36
Харківська	32 237	1 289,48	67 015	2 680,60
Херсонська	24 450	978,00	37 072	1 482,88
Хмельницька	30 477	1 219,08	52 756	2 110,24
Черкаська	33 646	1 345,84	74 144	2 965,76
Чернівецька	33 264	1 330,56	62 737	2 509,48
Чернігівська	24 065	962,60	55 608	2 224,32
<b>Середня по Україні</b>	<b>27 499,7</b>	<b>1 099,98</b>	<b>50 531,84</b>	<b>2 021,27</b>

Джерело: власні розрахунки за даними Держстату [1].

Конкурентоспроможності малих та середніх форм господарювання на селі також не сприятиме посилення податкового тиску на них через запровадження мінімального податкового зобов'язання та надання податкових пільг великим платникам податків.

Запровадження законодавцем вищенаведених правових та економічних умов зумовить продаж або передачу малими виробниками в оренду земельних ділянок, які вони зараз обробляють, скорочення виробництва і припинення діяльності одноосібних, фермерських, сімейних фермерських господарств, дрібних та середніх сільськогосподарських підприємств.

Такі фактори, в свою чергу, призведуть до зростання безробіття у сільській місцевості, зниження надходжень до бюджетів усіх рівнів, відтоку робочої сили у міста та за кордон, поглиблення демографічної кризи, подальшого закриття закладів

освіти, медицини, охорони здоров'я, соціального захисту, поглиблення нерівності, напруження екологічної та санітарно-епідеміологічної ситуації, зниження конкуренції та монополізації сільськогосподарського виробництва, зміни структури агровиробництва, товарної структури експорту-імпорту, зростання цінової пропозиції на внутрішньому ринку продовольства тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань консолідації земель : Проект Закону України від 28.04.2021 року № 5438. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=71783](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71783).
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо продажу земельних ділянок та набуття права користування ними через електронні аукціони : Закон України від 18 травня 2021 року № 1444-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1444-20#Text>.
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин : Закон України від 28 квітня 2021 року № 1423-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1423-20#Text>.
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення : Закон України від 31 березня 2020 року № 552-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text>.
6. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень : Проект Закону України від 18.06.2021 № 5600-4.. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=72283](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72283).
7. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/rating/top100#308>.

*С.О. Василенко, аспірант  
Державний науково-дослідний інститут інформатизації  
та моделювання економіки, м. Київ*

## **ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ В РАМКАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

Обмежений тип інноваційного кластеру, заснований на залученні до кластеру невеликих за розміром інноваційно-орієнтованих підприємств, «якірного» підприємства та підприємств з усталеним видом господарської діяльності але стабільно функціонуючого або прагнучого до інноваційних змін в рамках забезпечення фінансово-економічної безпеки держави. За даним видом кластеризації «якірне» або стратегічно важливе підприємство для держави має або формує розгалужені зв'язки зі споживачами, постачальниками комплектуючих, конкурентами та сторонніми фірмами [1, 2]. За такого типу підприємствами у кластері досить активно контролюються вхідні ресурси території, на якому розташований кластер, а у випадку стратегічної потреби у зміні або диверсифікації виробництв швидко залучають та освоюють їх. «Якірне» підприємство при цьому постає так званим комунікаційним джерелом передачі технологій, знань, вмінь як для учасників кластеру, так і для сторонніх стейкхолдерів ринку. Підприємство-якір чітко контролює ринкову силу кожного підприємства кластеру, оцінює його



потенційні можливості, що дозволяє йому пов'язувати учасників кластеру та сторонніх ринкових учасників у довгострокових транзакціях. У випадку залучення іншого великого підприємства до кластеру відбувається справедливе співіснування усіх учасників кластеру на умовах ефективної конкуренції. Між підприємствами кластеру існує досить чіткий розподіл ризиків внаслідок невдалої комерціалізації або невинуватих занадто високих витрат на інновації. «Якірні» підприємства можуть утворювати закритий ланцюг виробництва у межах кластеру: бути постачальниками; генераторами ідей; здійснювати виключно маркетингову політику; створювати юридичний захист учасникам кластеру, забезпечувати ліцензування, патентувати або інший захист прав власності. А також мати власні людські, технічні та фінансові ресурси для захисту авторських прав і відкриттів стейкхолдерами кластеру.

Інноваційна діяльність за першим типом інституціонально-матричної кластеризації відбувається за незначних масштабів виробництва, низької мобільності працівників, слабкої позакластерній співпраці, тож передача знань та досвіду є досить обмеженою. При даному типі кластеризацію «якірне» підприємство розробляє інноваційні проекти з урахуванням власного ресурсу, потенціалу кластеру або за допомогою сторонніх підприємств на контрактних умовах, зберігаючи у такий спосіб права на потенційні результати комерціалізації від інноваційної діяльності. Отже, за таких умов кластеру належить переважне право отримання прибутку від комерціалізації, не залежно від того, чи були ці інновації створені власними силами кластеру або для цього залучалися сторонні підприємства.

Отже, переваги для національної економіки від другого типу кластеризації залежать від добросовісних дій «якірного» підприємства кластеру, оскільки саме воно отримуючи найбільші прибутки від інновацій на власний розсуд визначає розмір витрат на стимулювання розвитку території, де розташований кластер, тим самим обумовлюючи суспільну корисність кластеру для регіону в рамках забезпечення фінансово-економічної безпеки держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129-135.
2. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplage in Journal*, 2021. 7(3), p. 315-323.

*Д.Р. Хорошко, аспірант  
Державний науково-дослідний інститут інформатизації  
та моделювання економіки, м. Київ*

### **ДЕАСИМІЛЯЦІЯ БЮРОКРАТІЇ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Синергетична контамінація бюрократії знищує справедливі комунікації між інноваційними підприємствами та державою, знижує прозорість адміністративних послуг. За таких умов бюрократом постає суб'єкт державної влади, який нехтує своїми функціональними обов'язками задля власної вигоди, завдаючи шкоди бізнесу,

внаслідок перевантаження підприємців зайвими паперами та ігнорування принципів невтручання в приватну власність. Бюрократ ухиляється від особистісної відповідальності за свої дії ігноруючи встановлені правила і законодавчі положення [1].

Асиміляція бюрократії в державному управлінні відбувається від керівника до підлеглого, через реалізацію формальних, а особливо неформальних взаємодій, які є переважно незаконними та збільшують опортуністичні поведінки. Бюрократизація має властивості пригнічувати колективно-трудова ініціативність, знищує сміливі та корисні починання, мінімізує розвиток творчості, нестандартності або креативності, які є важливими умовами забезпечення ефективних управлінських рішень особливо у періоди трансформації, в якому наразі опинилася економіка України [3]. Деякі стейкхолдери державного управління не бажають шукати та впроваджувати в дію нові напрямки керування інноваційною діяльністю, обираючи пріоритетом своєї роботи девіантну поведінку, яка не приносить користі державотворенню. За таких умов продукуються негативні елементи бюрократизму: схильність до багаторівневого ускладненого державного управління; зволікання в системі прийняття управлінських рішень внаслідок організаційного хаосу, безініціативності; надмірна контрольованість підлеглих або менеджерів інноваційного бізнесу, недоречне втручання контролюючих органів у їх повсякденну діяльність; адміністративні бар'єри при оформленні дозвільних документів або створення несприятливих умов документування кожної дії стейкхолдерів інноваційної діяльності; уповільнення оперативного-стратегічного управління за регіонами, галузями або секторами економіки, внаслідок панування «кумівства» і хабарництва на місцях, що беззаперечно знижує навіть ефективні та потрібні державні ініціативи, які вже врегульовані на законодавчому рівні; динамізація інституціональних розривів та ринкових провалів в національній економіці, що знижує компенсаторні можливості підприємництва та пришвидшує його інертний розвиток; деморалізація та депрофесіоналізація трудового ресурсу, що бере участь у державному регулюванні та повне руйнування моральних або ціннісних інтересів державних службовців слугувати на користь державі [2, 4].

Таким чином, бюрократизація завжди виступає гальмом радикальних соціально-економічних реформ, заснованих на ринкових механізмах саморегулювання при формуванні системи економічної безпеки. У такому контексті напрямки забезпечення взаємодії держави та інноваційних підприємств на паритетних умовах повинні враховувати трансформації, що притаманні національній економіці: інтенсифікацію та форми демократичних зрушень; специфіку змінності державного регулювання за умов кризи; динамізацію каналів демократичного транзиту в межах законодавчої, судової та виконавчої гілок влади; змінності інтересів/вподобань стейкхолдерів, які беруть участь у демократичному процесі; мінливості інституціональних умов національного ринку інновацій; глобалізаційні тренди та інтеграційній процесі, що чинять вплив на національну економіку при формуванні системи економічної безпеки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гнатенко І. А. Визначення інновацій як інструментарію національного підприємництва. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2018. Т. 23. Вип. 5 (70). С. 38-42.
2. Гнатенко І. Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. *Вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32.

С. 69–72.

3. Гнатенко І.А. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. *Науковий журнал «Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії»*. 2018. № 6 (18). С. 70-74.

4. Гнатенко І.А. Методологічні аспекти розвитку інноваційного підприємництва: теорія та практика: монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2019. 253 с.

*О.О. Гаврилюк, здобувач вищої освіти  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

## **РОЛЬ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКУ**

Практика останнього десятиріччя свідчить, що однією з найбільш поширених причин виникнення фінансової кризи та банкрутства банків є відсутність налагодженої організації управління фінансовою безпекою.

Сучасне суспільство не уявляє свого існування без банківських послуг та їх модернізації за рахунок новітніх ІТ-технологій, а, відтак, рівень захищеності руху грошових потоків у банках стає предметом наукового аналізу. Дослідження фінансової безпеки банків як наукової категорії й узагальнення знань про це явище обумовлено пошуком нових підходів до державно- правового забезпечення стійкості всієї банківської системи України [6].

Обґрунтування теоретичних підходів до визначення сутності кредитного ризику банку сприятиме підвищенню ефективності системи державного регулювання за діяльністю банків, що дасть змогу зменшити рівень проблемної заборгованості банків [1], а отже механізм забезпечення фінансової безпеки надасть змогу забезпечення ефективного управління банком.

Таким чином, на сьогодні спостерігається тенденція збільшення економічної та політичної нестабільності на національному, регіональному та глобальному рівнях. Сучасні реформи банківського сектору України передбачають здійснення широкомасштабних змін банківського контролю з метою забезпечення розвитку економіки, підвищення конкурентоспроможності і в кінцевому результаті – поліпшення фінансового стану всіх суб'єктів банківської системи. Проте досягнення цієї мети неминуче призведе до погіршення фінансової безпеки певної кількості банків, що може призвести їх до банкрутства [3].

Однією із важливих умов забезпечення стійкого розвитку банку є формування високих результатів його фінансової діяльності та наявність ефективного моніторингу фінансової безпеки банку. Для вирішення конкретних завдань оцінки фінансової безпеки банку застосовуються спеціальні системи та методи аналізу, які дозволяють отримати кількісну оцінку рівня захищеності окремих фінансових інтересів від загроз як в статистиці, так і в динаміці [7].

Фінансова безпека банку – це забезпечення такого стану банку, який характеризується оптимальним рівнем залучення і розміщення ресурсів, збалансованістю системи фінансових показників, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, що дозволяє своєчасно та в повному обсязі виконувати взяті на себе зобов'язання, а також забезпечує здатність досягати поставлених цілей і генерувати фінансові ресурси в достатньому обсязі для забезпечення поточної

діяльності та стійкого розвитку в поточному та наступних періодах [7].

В Україні поняття «фінансова безпека» комплексно і достатньо детально розглядається сучасними дослідниками на макрорівні в системі більш загальних категорій – «національній безпеці» або «економічній безпеці країни». Проте, останнім часом вчені та дослідники все більше уваги акцентують на проблемі забезпечення фінансово безпеки на рівні банків. Це, передусім, зумовлено тим, що саме банки здійснюють безпосередній вплив на формування більшої частини ВВП держави, а також становлять підґрунтя для її розвитку, забезпечуючи формування дохідної частини бюджету через сплату податків, зборів та інших обов'язкових платежів [2].

В сучасних умовах, для забезпечення фінансової безпеки банку повинен здійснюватися постійний моніторинг стану фінансової безпеки банку, а як відомо, моніторинг – це безперервний процес спостереження і реєстрації параметрів об'єкта, в порівнянні із заданими критеріями. Моніторинг є необхідним критерієм для сталого прогресивного розвитку банку, так як на основі відомостей дослідження є можливість отримання оперативної інформації про стан на сьогоднішній день і прогнозування майбутнього розвитку банку.

Механізм організації ефективного управління фінансовою безпекою банку складається з двох груп компонентів, таких як: компоненти забезпечення управління фінансовою безпекою банку, а саме: нормативно-правове забезпечення, інформаційно-аналітичне забезпечення, методичне забезпечення, техніко-технологічне забезпечення, кадрове забезпечення, фінансове забезпечення; компоненти реалізації моніторингу фінансової безпеки банку, які в свою чергу складаються з: інструментального апарату та організаційних структур управління діяльністю банку [2].

Першою компонентною є інструментальний апарат, в якому виділено [2]:

інструментарій формування в національній економіці (формування статутного капіталу, внески засновників, субординований борг, додаткова емісія і розміщення цінних паперів на національному фінансовому ринку, залучення депозитів, міжбанківські кредити, синдиковані кредити, кредити НБУ, кредити отримані від партнерів-учасників фінансових та банківських груп, державна фінансова підтримка) та на міжнародному фінансовому ринку (додаткова емісія і розміщення цінних паперів на міжнародному фінансовому ринку (ІРО та єврооблігаційні позики), кредити залучені за кордоном (індиковані);

інструментарій використання фінансових ресурсів в національній економіці (кредитування юридичних та фізичних осіб, міжбанківське кредитування, синдиковане кредитування, кредитування учасників банківських та фінансових груп, інвестування у цінні папери вітчизняних емітентів) та за кордоном (кредити надані фізичним особам за кордоном, кредити надані юридичним особам, зокрема, синдиковані та кредити надані транснаціональним компаніям, інвестування у цінні папери зарубіжних емітентів);

інструментарій фінансового менеджменту: планування, прогнозування, організація, мотивація, стимулювання персоналу, аналіз (діагностика), регулювання, контроль, контролінг;

Другою складовою механізму є організаційні структури управління діяльністю банку, які складаються з:

центрів витрат: управлінські структури (правління банку, спостережна рада банку, ревізійна комісія, фінансовий відділ, відділ внутрішнього аудиту, відділ

валютного контролю, відділ роботи з проблемними активами); забезпечуючи та обслуговуючі структури (відділ безпеки банку, відділ роботи з персоналом, юридичний відділ, відділ інформаційно-технологічного забезпечення, відділ бухгалтерського обліку і звітності);

центрів прибутку: структурні підрозділи (відділи та департаменти кредитних операцій, розрахунково-касового обслуговування, лізингу і факторингу, депозитних операцій, цінних паперів, обслуговування карток, інкасації, валютних операцій, операцій з банківськими металами, обслуговування VIP-клієнтів;

Отже, налагоджений механізм організації управління фінансовою безпекою банку дозволяє: забезпечити фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність та достатню фінансову незалежність банку у довгостроковому періоді; забезпечити оптимальне залучення та ефективне використання фінансових ресурсів банку; ідентифікувати зовнішні і внутрішні небезпеки та загрози фінансовому стану банку та розробляти заходи для їх вчасного усунення; самостійно розробляти та впроваджувати фінансову стратегію; забезпечувати достатню фінансову незалежність банку; забезпечувати достатню гнучкість при ухваленні фінансових рішень; забезпечувати захищеність фінансових інтересів власників банку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ачкасова С. А. Обґрунтування теоретичних підходів до визначення сутності кредитного ризику банку / С. А. Ачкасова, М. Ю. Сербін, О. О. Хурда // Сталий розвиток економіки. – 2015. – №1. – 263-269.

2. Бондаренко А. І. Механізми забезпечення фінансової безпеки України / А. І. Бондаренко // Інвестиції: практика та досвід, 2018. – № 3. – С. 107–109

3. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика: монографія. Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. 228 с.

4. Курманова Л. Р. Вопросы регулирования экономической безопасности кредитных организаций / Л. Р. Курманов, М. А. Путенихин // Инновационное развитие экономики. – 2011. – № 1. – С. 9–11.

5. Лелюк, С. В. Моніторинг фінансової безпеки економічних систем: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.08. Харків: ХНЕУ, 2016. 20 с.

6. Чернадчук Т. О. Актуальні питання інформаційних правовідносин у банківській сфері : монографія / Т. О. Чернадчук. – Суми : СНАУ, 2011. – 162 с.

7. Шеремет О. В. Фінансова безпека банківських установ у системі фінансової безпеки держави / О. В. Шеремет, Г. І. Лановська // Фінансова безпека України на сучасному етапі : тези Міжнародної наук.-практ. інтернетконф. (м. Ірпінь, 25 березня 2016 р.). Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2016. С. 354– 357.

*М.Н. Манапова, студентка*

*Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, Казахстан*

## **ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ЭЛЕМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Модернизация и развитие инфраструктуры любого государства невозможна без привлечения частных инвестиций. Они играют одну из главных ролей в поддержке и развитии всех сфер экономики, повышая темпы роста и препятствуя образованию кризисных ситуаций в стране. Одним из наиболее эффективных путей привлечения

частного капитала является механизм государственно-частного партнерства (ГЧП), которое, как показывает мировая и отечественная практика, зарекомендовало себя как эффективный инструмент увеличения доли частного капитала в жизни общества и страны в целом.

Главным преимуществом внедрения проектов ГЧП является возможность снижения нагрузки на государственный бюджет, обеспечение рационального распределения данных средств, а также возможность перенаправления государственного бюджета на дополнительные социальные и инфраструктурные проекты. Подобный вид сотрудничества может стать отличной «подушкой безопасности» во времена всеобщего спада экономики.

Исходя из мировой практики, правильно выбранная модель реализации проекта ГЧП позволяет распределить риски и выгоды между сторонами самым удачным образом. Так, для частного сектора – это возможность получения доступа к благоприятным условиям ведения бизнеса и обеспечение гарантированной прибыли от участия в совместных с государством проектах [1], для государства же, с другой стороны, данное партнерство – это способ привлечения частного капитала к финансированию национально значимых и социально ориентированных проектов.

Ошибочно полагать, что проекты ГЧП – панацея от кризиса, однако в период финансово-экономической нестабильности они позволяют реализовывать социальные и инфраструктурные проекты так, чтобы государство и частный партнер вышли из кризиса с наименьшими потерями. Минимизация рисков возникает по причине гибкости договоров ГЧП, в которых рассматривается позиция обеих сторон и есть возможность наперед продумать их действия в изменяющихся условиях, в том числе и во времена кризиса.

При реализации проекта могут возникнуть какие-либо обстоятельства, которые влекут за собой отсрочку исполнения обязательств, восполнение убытков и так далее. В подобных случаях риски по проекту могут быть равномерно распределены между обеими сторонами, что невозможно при реализации государственного контракта или полностью частного проекта, когда все риски несет только одна сторона. Также общим плюсом для сторон является долгосрочность этих отношений. Государство может быть уверено, что предприниматели выполнят взятые на себя обязательства, например строительство дорог. Частный партнер, в свою очередь, будет стабильно получать минимальный гарантированный доход от государства при любых условиях [2].

Внедрение проектов ГЧП в Республике Казахстан стартовало в 2006 году с принятием закона «О концессии». В этом же году были заключены первые три проекта, среди которых строительство железной дороги, межрегиональной линии электропередач и пассажирский терминал аэропорта. Однако, главным толчком для развития данного вида партнерства стало принятие Закона РК «О государственно-частном партнерстве» в октябре 2015 года.

С момента начала пандемии коронавируса в 2020 году количество предприятий с государственным участием снизилось на 1.4% в 2021 году, достигнув цифры в 580 предприятий. На сегодняшний день они реализуют 1347 проектов. Общий объем инвестиций составил 1.1 трлн. тенге. Большинство проектов приходится на сферу образования, здравоохранения, а также энергетики и ЖКХ. [3]

Несмотря на принимаемые меры, система государственно-частного партнерства в РК как инструмент финансирования проектов раскрыт не полностью и все еще не получил широкого использования.

Таким образом, можно сделать вывод, что проекты, запущенные в формате ГЧП – одни из наиболее жизнеспособных в период кризиса. Подобные сделки позволяют равномерно распределять риски между государством и частными партнерами, а также гибко реагировать на меняющиеся условия реализации проекта. Для частного партнера они выгодны тем, что проект может окупиться даже при неблагоприятных условиях. Государству же ГЧП помогает стимулировать экономику для более быстрого преодоления кризиса, а также снижает нагрузку на бюджетную систему за счет привлечения частных инвестиций.

**Список использованных источников:**

1. Мендыбаев К. Выход из кризиса через механизмы ГЧП. Новости ГЧП, 2020 г. URL: <https://pppcenter.kz/tpost/fhh96jiste-vihod-iz-krizisa-cherez-mehanizmi-gchp>
2. Барцева Г., Фомина М., Галактионова А., Якунина Е. Инвестиции в инфраструктуру. Рынок проектов в кризис. InfraOne Research, Москва, 2020г. URL: [https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2020/rynok\\_proektov\\_v\\_krizis\\_infraone\\_research.pdf](https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2020/rynok_proektov_v_krizis_infraone_research.pdf)
3. В Казахстане реализуют 864 проекта ГЧП. Капитал. Центр деловой информации, 2021г. URL: <https://kapital.kz/economic/93419/v-kazakhstan-realizuyut-864-proyekta-gchp.html>

*І.В. Ткач, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних динамічних умовах, особливо що стосується викликів, пов'язаних із зовнішньою агресією стосовно України, пандемії Covid-19 та падіння економіки України, за даних обставин суб'єкти господарювання в більшій мірі зацікавлені у забезпеченні економічної безпеки підприємств, яка забезпечує захищеність його діяльності від тих негативних елементів зовнішнього середовища, та дозволяє швидко усувати загрози та небезпеки, пристосовуватися до умов, які негативно впливають на їх діяльності. З огляду на зазначене для забезпечення та підтримки стабільної діяльності підприємства, та уникнення можливості відповідних загроз обов'язковим на в його межах є створення оптимальної системи управління.

При цьому слід зупинитися на ключових чинниках, які вказують на необхідність побудови системи управління економічною безпекою підприємств, що функціонують в різних галузях. Серед основних слід зазначити:

Забезпечення постійної взаємодії підприємств з чинниками зовнішнього середовища як головного джерела можливих загроз, які мають можливість спричинити дестабілізуючий вплив на їх функціонування;

існування слабких місць стосовно функціонування підприємства та можливість розробки заходів щодо їх своєчасної ліквідації;

управління економічною безпекою як ключовим чинником формування оптимального складу основних виробничих процесів, які пов'язані із виробництвом продукції;

вимоги сучасної економіки до забезпечення економічної безпеки як чиннику сталого розвитку підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності.

Детальне трактування системи економічної безпеки суб'єктів підприємницької

діяльності надає А. О. Кириченко, вказуючи при цьому, що: «це відповідним чином організована та структурована сукупність пов'язаних між собою елементів зовнішньої та внутрішньої безпеки господарюючих суб'єктів, таких як: спеціалізовані органи та служби, об'єкти, наукові трактування, нормативно-правова база, концепції, сформована політика, стратегія, визначені принципи, методи та засоби, функції і завдання, які спрямовані на створення умов для реалізації стратегічних та тактичних цілей суб'єкта господарювання, включаючи захист цих інтересів від наявних зовнішніх та внутрішніх викликів» [3, с. 115].

Система економічної безпеки підприємства розглядається як «підсистему складної, відкритої системи – підприємства» виділяючи при цьому такі її складові елементи: вхід системи, складові суб'єкти системи, мета, цілі, визначені завдання, принципи та наявні інструменти.

Л. Г. Шемаєва та інші зазначають те, що сучасна система управління економічною безпекою повинна відповідати наступним критеріям: бути гнучкою, інтегрованою та відкритою, що забезпечує врахування принципів, прийомів та способів, методів і методик, процедури, алгоритми і моделі, за допомогою яких забезпечується гармонізація інтересів підприємства з вимогами взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього оточення [4, с. 86].

Найбільш повне трактування надає С. В. Кавун, який визначає систему управління економічною безпекою у вигляді комплексу організаційно-управлінських, економічно-фінансових, техніко-технологічних, профілактичних та маркетингових заходів, які спрямовані на кількісне та якісне забезпечення захисту інтересів підприємства в умовах зовнішніх та внутрішніх загроз [2, с. 41-45].

Окремі науковці стверджують, що ключове значення системи економічної безпеки підприємства визначається тим, що вона повинна забезпечувати попереджувальний характер, а головними критеріями оцінки надійності та ефективності в її межах мають бути:

забезпечення цілісної та безперебійної роботи підприємства, раціональне використання та примноження фінансових та матеріальних цінностей і ресурсів;

забезпечення уникнення кризових ситуацій, включаючи різні надзвичайні події, що пов'язані з діяльністю «зовнішніх» та «внутрішніх супротивників» [1].

Варто зазначити, що проблеми власної економічної безпеки підприємства виникають не тільки в кризові періоди його діяльності, але й під час роботи в стабільному економічному середовищі. Однак у такому випадку система цільових завдань підприємства істотно відрізняється.

Так, при вирішенні завдань економічної безпеки у режимі стабільного функціонування підприємство зосереджує ключову увагу перш за все на підтримці стабільного ритму виробництва та збуту продукції, уникнення матеріальних чи фінансових збитків, виключення умов несанкціонованого доступу до службової інформації і руйнування комп'ютерних баз даних тощо. У період кризи найбільшу небезпеку для підприємства викликає руйнування його потенціалу (виробничого, технологічного, науково-технічного і кадрового) як важливого чинника життєдіяльності підприємства, та формування його можливостей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Єпіфанов А. О., Пластун О. Л., Домбровський В. С. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295 с.

2. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади :



монографія. Х. : ХНЕУ, 2009. 299 с.

3. Кириченко О. А., Денисенко М. П., Сідак В. С., Лаптев С. М., Єрохін С. А., Захаров О. І., Пригунов П. Я. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія. К. : ІМБ Університету економіки та права «КРОК», 2010. 412 с.

4. Шемаєва Л. Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією з суб'єктами зовнішнього середовища : монографія. Рада нац. безпеки і оборони України, Нац. ін-т проблем міжнарод. безпеки. К.: НУПМБ, 2009. 357 с.

*В.Р. Фоменко, Є.М. Летючий, здобувачі вищої освіти  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

### **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сьогодні сільськогосподарська галузь виконує стимулюючу роль у розвитку економіки країни. Однак ринкові відносини характеризуються факторами випадковості, посиленням конкуренції і, часто, як наслідок, збитковістю виробництва. В умовах ринкової економіки неплатоспроможність сторін, заборгованість, скорочення обсягів виробництва з різних причин, зміна ситуації на цільовому ринку не на користь господарюючого суб'єкта, низький рівень його поінформованості спричиняють непередбачені втрати, а отже, підприємницький ризик.

Аналіз літературних джерел продемонстрував неоднорідність наукових думок щодо трактування категорії «ризик», визначення його властивостей та складових. Це пов'язано з багатоаспектністю даного явища, недостатнім висвітленням всіх його аспектів в існуючій нормативно-правовій базі та недосконалістю системи управління ризиками на підприємствах [1].

Ризик як складне явище характеризується великою кількістю різносторонніх, деколи, навіть, протилежних основ, що й зумовлює різне трактування цього поняття.

Так, відповідно до однієї наукової думки [2], ризиком є «ймовірністю (загрозою) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення визначеної виробничої і фінансової діяльності». Дещо іншим є трактування даного поняття Райзбергом, який визначає ризик як ймовірність втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні з запланованим показником, що базується на раціональному використанні ресурсів» [3, с. 561]. Подібна думка присутня в роботах Кузьміна О.Є., що визначає ризик як небезпеку понесення непередбачуваних втрат, пов'язану зі зміною умов діяльності та несприятливими зовнішніми впливами [4, с. 409]. Як ситуативну характеристику діяльності визначають ризик І.І. Сахарцева та О.В. Шляга [5, с. 455], зазначаючи що він поєднує невизначеність результату такої діяльності та ймовірне настання несприятливих наслідків в результаті.

Одним з основоположників теорії ризиків Ф.Найтом [6] запропоноване доволі просте і чітке розмежування ризиків на два види:

1) ризик, ймовірність якого можна прорахувати за допомогою статистичних методів та, відповідно, застрахувати (наприклад ризик стихійного лиха;

2) ризик (невизначеність), що не підлягає страхуванню (наприклад, ризик відсутності попиту на новий товар, розробка і виробництво потребувала значних фінансових вкладень).

На основі узагальнень наукових підходів О. Рудичем визначено два напрями до трактування економічної категорії «ризик». Відповідно до першого підходу ризик розглядається з позиції фінансових результатів діяльності підприємства та визначається як небезпека або можливість понесення витрат у випадку настання певних небажаних подій. Другий напрям базується на спробах науковців визначити ризик за допомогою інструментарію теорії ймовірності. Відповідно до цього ризик є вартісним вираженням певної ймовірності події, настання якої призводить до понесення підприємством витрат [7].

Під час здійснення господарської діяльності підприємства мають справу з різноманітними ризиками, що різняться один від одного місцем і часом виникнення, характером факторів, що справляють вплив на їх рівень тощо. Зазвичай всі види ризиків, з якими стикається підприємство, взаємопов'язані та впливають один на одного, що ускладнює процес оптимізації ризику та вимагає побудови механізму, здатного якнайкраще з точки зору цілей підприємства враховувати ризик під час прийняття та реалізації конкретних господарських рішень.

Основними цілями реалізації системи управління ризиками є зниження ймовірності виникнення несприятливих ситуацій у майбутньому; вчасне реагування та мінімізація негативних наслідків для діяльності господарюючого суб'єкта; посилення стійкості його розвитку.

Основними принципами, що лежать в основі побудови підходів до управління ризиками є обґрунтованість прийняття ризиків; можливість передавати ризики; порівняння вартісного виразу прийнятих ризиків із дохідністю; економічність в управлінні ризиками; врахування часового чинника [8].

До складу системи управління ризиками входять дві підсистеми: об'єкт (ризик й економічні взаємозв'язки між суб'єктами, що виникають в процесі підприємницької діяльності) та суб'єкт управління (група фахівців, що здійснює планомірне функціонування об'єкта управління, застосовуючи різні методи і способи управлінських впливів).

Основними функціями об'єкта управління ризиком виступають ризиковане вкладення капіталу; робота, спрямована на обмеження величини ризику; страхування ризиків; економічні взаємовідносини і зв'язки між суб'єктами господарювання на цільовому ринку. До основних функцій суб'єкта управління ризиком відносять організацію; координацію; стимулювання; прогнозування та контроль [9].

Процес управління ризиками, що характеризується безперервністю та циклічністю, охоплює низку специфічних стадій, відмінних від стадій загального циклу управління. Кожна стадія процесу управління ризиками передбачає проведення певних процедур.

Налагодження процесу управління ризиками розпочинається із підготовчих процедур, завданням яких є формування комплексного уявлення про ризикову ситуацію, її специфіку.

На етапі ідентифікації ризиків слід виявити та оцінити всі можливі загрози, які справляють вплив на функціонування підприємства. В процесі проходження етапу оцінки ризиків відбувається визначення ступеню якісного та кількісного потенційного їх впливу на діяльність підприємства.

Етап планування нейтралізації ризиків має на меті опрацювання відповідної політики, а також складання резервного плану дій на випадок прояву ризиків, що не піддаються нейтралізації тощо.

Можливості зміни ймовірності, наслідків та переоцінювання встановленої раніше пріоритетності можливих ризиків, зумовлені постійно виникаючими новими загрозами вимагає налагодження постійного моніторингу та контролю за ними, що полягає в систематичному повторенні зазначених етапів.

Проведення ідентифікації та оцінки можливих ризиків дозволяє приступити до вибору методів їх нейтралізації. Так, з метою уникнення, недопущення ризику слід спрямувати заходи внутрішнього характеру (наприклад, відмова від укладення певних угод, припинення проектів з високим ступенем ризику, ліквідація певних активів та структур тощо), що забезпечать повне виключення відповідних видів ризику.

З метою зниження ризику суб'єкт господарювання використовує методи, що полягають у зменшенні його ймовірної величини шляхом мінімізації ймовірності використання або ступеня впливу ризику: лімітування, диверсифікації, самострахування і локалізації.

Утримання ризику полягає в активному прийнятті наслідків ризиків, що не можна уникнути шляхом планування заходів з запобігання ризикових або непередбачуваних ситуацій, відновлення діяльності при найменших витратах у випадку настання ризику.

При передачі ризиків відбувається поділ господарюючим суб'єктом можливих втрат від ризику з партнерами (шляхом, наприклад, передачі їх частини постачальникам ресурсів), страховими компаніями, а також хеджування [10].

Реалізація представлених методів відбувається на певних етапах процесу управління і за результатами проходження цих етапів приймають рішення про вибір методів, доцільних на наступних етапах.

Тому можна говорити про безперервний характер комплексної системи ризик-менеджменту, спрямованої на прийняття рішень із зворотнім зв'язком.

#### **Список використаних джерел:**

1. Євтушенко Г.В., Тимків Н.Я., Шешеня А.А. Особливості управління ризиками в аграрному секторі економіки. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 17. С. 49-52.

2. Савченко О.Р. Роль і місце ризик-менеджменту в діяльності підприємств. Наукові записки ТДПУ ім. В. Гнатюка, 2003. № 15. С. 155-160.

3. Райзберг Б.А. Курс економіки. М.: ИНФРА-М, 1999. 716 с.

4. Кузьмін О.Є., О.Г. Мельник Основи менеджменту. Київ: «Академвидав», 2003. 416 с.

5. Сахарцева І.І., Шляга О.В. Ризики економічної діагностики підприємства. К.: Кондор, 2008. 380 с.

6. Найт Ф. Х. Поняття ризику та невизначеності. THESIS, 1994. Вип. 5.

7. Рудич О.О. Економічна сутність ризику та особливості його прояву у діяльності аграрних підприємств. Економіка та управління АПК : збірник наукових праць Білоцерківського національного аграрного університету. 2012. Вип. № 7(93). С. 59 – 63.

8. Галкин Г. Управление рисками. Аналитика и исследования. 2005. № 14(123). Часть 2. С. 34–40.

9. Галіч М., Михайлов А. Теоретичні засади ризику та ризик-менеджменту.

Науковий вісник Одеського національного економічного університету]. 2015. № 12. С. 61-71.10. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання. Київ : ЦУЛ, 2006. 312 с.

11. Камінський А.Б. Економічний ризик та методи його вимірювання. Київ : Козаки, 2002. 120 с.

*М.А. Шевченко, здобувач вищої освіти  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

## **СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління ризиками підприємства та навички, які необхідні.

Управління ризиками підприємства – це позначення для формування загального підходу до регулювання ризиками в господарській діяльності підприємства. До цього термін мав такі позначення, як регулювання бізнес ризиками, регулювання загальногосподарських ризиків, регулювання корпоративних ризиків, регулювання стратегічних ризиків та регулювання інтегрованих ризиків. Незважаючи на те, що будь-яке з цих понять має свою власну сутність, їх загальна концепція як елементів ризику, які виникають на підприємствах, дуже подібна [2].

Наслідуючи Casualty Actuarial Society (союз професійний актуаріїв, який спеціалізується на страхуванні нещасних випадків та майна), регулювання ризиками на підприємстві можна позначити як процес, за сприяння якого компанії всіх галузей промисловості дають оцінку, експлуатують, контролюють, а також фінансують та роблять моніторинг всіх ризиків, які допустимі, для того, щоб збільшити вартість організації у короткостроковому та довгостроковому періоді [1]. Крім цього, цей союз позначив конкретні типи ризиків, які присутні на підприємстві:

1) фінансові ризики – складаються з можливих втрат через зміни на ринках фінансів, і навіть курсів валют, зміни відсоткової ставки, вартості сировини, кредитні ризики і ризики ліквідності;

2) операційні ризики – включають у себе ситуації різного характеру, які пов'язані з господарською діяльністю підприємства, наприклад, розробка продукції, задоволення потреб споживачів, корпоративне лідерство, безпеку торгової марки, шахрайські дії під управлінням підприємством, інформаційні ризики, інформаційні технології.

3) стратегічні ризики – складаються з таких складових, як побажання клієнтів, досконалість, інноваційні технології та політичні та нормативні перешкоди;

4) ризики небезпеки – категорія ризиків, які найчастіше належать страховикам, включаючи пожежі, крадіжки, урагани, пошкодження та знищення будинків та майна, забруднення навколишнього середовища, шкоду здоров'ю тощо.

Головним принципом управління ризиками підприємства є те, що при реалізації мети стратегії організації всі ризики можна розглянути в системному аналізі. Ризик також можна розглянути як основне джерело прибутку, а не тільки як фактор, якого є потреба позбутися. Кожне підприємство стикалося з перешкодою вибору між високим прибутком, який надходить внаслідок ризикових дій (із ймовірністю втратити не лише прибуток, а й капітал, який було вкладено) та низьким прибутком від проектів, які є безризиковими. Концепція ризику є джерелом прибутку і споріднена з принципом, який відомий як Парето (правило 80-20), в якому йдеться

про те, що приблизно 20% проектів, які є ризикованими для підприємства, приносять 80% прибутку від ризику. Це може бути застосовано також і в галузі фінансових послуг. Річард Вайсман, першовідкривач маркетингових агентств баз даних, що пропонує системи прибутковості для фінансових інститутів Сполучених Штатів та Канади, стверджує, що існують реальні приклади, коли фінансові організації від 10%, вкладених у ризикові проекти, отримували дохід приблизно 300%, інакше кажучи, це називається правилом 300–10 [3].

Оскільки управління ризиками організації складається з багатьох різноманітних чинників впливу на господарську діяльність і поєднує дуже багато типів ризиків, відсутня можливість повністю реалізувати цю діяльність самостійно.

Найчастіше застосовується командний підхід, який передбачає присутність експертної команди, які мають достатню кількість необхідних навичок у сфері управління ризиками, управління ризиками фінансів, управління інформаційними системами, планування та аудиту.

Команда експертів реалізує такі дії системи управління ризиками:

- 1) знаходження ризиків для підприємства;
- 2) трансформація ризиків;
- 3) створення стратегії, яка дозволяє обмежити кількість ризиків;
- 4) реалізація цієї стратегії;
- 5) оцінка результатів.

Ризики у нинішньому веденні бізнесу органічно та безперервно розвиваються, а перемагає лише той, хто вміє якісно контролювати та керувати ризиками в умовах конкурентного середовища. З іншого боку, конкуренція, яка зростає, має зростання свободи торгівлі та інвестицій на світовому рівні, зростання кількості злиттів ставлять перед керівниками підприємств питання щодо вдосконалення обізнаності з погляду позиції ризиків, а також фінансової, виробничої та адміністративно-господарської діяльності компанії.

Однією з важливих переваг перед конкурентами підприємства на ринку можна виділити швидке реагування на всі зміни, які стосуються конкурентів і державних органів.

Відбуваються зміни та ускладнення факторів ризику, відкриваються нові характеристики, які є досі до кінця не відкритими. Ризики набувають багатофункціонального характеру і мають складні внутрішні залежності.

Нові комп'ютерні технології та Інтернет, складні фінансові інструменти, зміни та просування у процесах економіки регіону також підштовхують все більше підприємств створювати служби, що спеціалізуються на управлінні ризиками у власних організаційних структурах.

В останні роки збільшились вимоги і до системи корпоративного управління. Для більшості підприємств необхідність регулювання ризиків стала очевидною. Планування організації системи ризик-менеджменту компанії передбачає виділення в системі управління організації певного структурного підрозділу – відділу ризик-менеджмента. Проект обов'язково має складатися з розробки організаційної структури цього відділу, опису процесу інтеграції даного відділу до існуючої структури організації підприємства, розвитку моделі інформаційних потоків тощо. Цей відділ має реалізовувати продукт, який споживають всі підрозділи підприємства, і належать як до основної діяльності, так і до відділів, які виконують підтримуючі функції.

В останні роки збільшились вимоги і до системи корпоративного управління

загалом. Для більшості підприємств необхідність регулювання ризиків стала очевидною. Планування системи ризик-менеджменту компанії передбачає, для найефективнішої реалізації цієї функції, виділення у системі управління організації певного підрозділу структури – відділу ризик-менеджмента. Проект обов'язково має складатися з розробки структури організації цього відділу, опису процесу інтеграції даного відділу до існуючої структури організації підприємства, розвитку моделі інформаційних потоків тощо. Цей відділ покликаний реалізовувати продукт, який споживають всі підрозділами підприємства, і належить як до виробничої, основний діяльності, і до відділів, які виконують підтримуючі функції.

Таким чином, управління ризиками підприємства стосується всього підприємства загалом і засноване на плануванні та стратегуванні. Базові підходи та цілі системи управління ризиками аналогічні використовуваним традиційними ризик-менеджерами ще з того часу, коли ця галузь була вперше досліджена.

#### **Список використаних джерел:**

1. Милашко О. Г. Статистичний аналіз стану та розвитку підприємств готельного господарства Одеської області / О. Г. Милашко // Науковий вісник. Одеський держ. екон. ун-т. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Вип. 13 (114). – Одеса, 2010. – С. 143-150.

2. European Risk and Insurance Report. Executive Summary of the FERMA Risk Management Benchmarking Survey 2014, 7th Edition , [Електронний варіант]. – Режим доступу: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-european-riskand-insurance-report-2014/\\$FILE/EY-european-risk-and-insurance-report-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-european-riskand-insurance-report-2014/$FILE/EY-european-risk-and-insurance-report-2014.pdf)

3. Семенова К. Д. Виявлення та оцінка ризиків як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства / К. Д. Семенова, К. І. Тарасова // Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – С. 337-352.

## СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ІННОВАЦІЙНА, ІНВЕСТИЦІЙНА, ІНФОРМАЦІЙНА, ФІНАНСОВА, МАТЕРІАЛЬНА СКЛАДОВІ

*М.В. Боровик, д.е.н., доцент,  
Є.С. Павлова, здобувач вищої освіти  
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

### ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

В сучасних умовах господарювання ефективність управління діяльністю організації значною мірою залежить від рівня управління інформаційним забезпеченням, яке покликане забезпечити організацію інформацією необхідною для формування і досягнення поставлених цілей. Саме тому аналіз та оцінка управління інформаційним забезпеченням діяльністю організації повинна стати невід'ємною частиною функціонування і розвитку організації.

Для проведення аналізу та оцінки інформаційного забезпечення управління діяльністю організації необхідно визначити основні підходи до оцінки інформації та інформаційних систем.

До основних підходів оцінки інформації можна віднести статистичний, семантичний, прагматичний і структурний, творцями яких є такі основоположники теорії інформації, як К. Шеннон, Н. Вінер [**Юшибка! Источник ссылки не найден.**]. Так аналіз інформаційного забезпечення пропонується здійснювати на основі чотирьох основних підходів, а саме: семантичного, який припускає оцінку повноти, об'єктивності, достовірності, точності та надійності, тобто аналіз її змістовної сторони і методології побудови; прагматичний, який передбачає аналіз якості інформаційного забезпечення; економічний, який здійснює аналіз з позиції витрат, пов'язаних з побудовою інформаційних масивів; синтаксичний або структурний аналіз, який передбачає виявлення закономірностей поступового агрегування, усереднення інформації та створення документів. Так А. Костров [3] розглядає такі методи оцінки ефективності реалізації ІТ-проектів: витратні методи, методи оцінки прямого результату, методи оцінки ідеальності процесу, кваліметричний підходи.

Аналіз особливостей і основних складових методології оцінки рівня управління інформаційним забезпеченням дозволив виділити показники оцінки інформаційного забезпечення функціонування і розвитку організації. Так, пропонується оцінку рівня інформаційного забезпечення функціонування і розвитку організації проводити в рамках прагматичного підходу (якісної оцінки) за трьома групами показників – результативності, забезпеченості ресурсами та достатності.

Результативність визначається рівнем задоволення інформаційних потреб і здатністю давати цільовий ефект. До показників результативності можна віднести наступні показники:

- рівень задоволення інформаційних потреб;
- взаємозв'язок цілей інформаційного забезпечення і цілей функціонування і розвитку організації тощо.

Забезпеченість ресурсами показує рівень автоматизації, стан використання інформаційної інфраструктури, інформаційну грамотність персоналу, і фінансову забезпеченість інформаційного забезпечення. Таким чином до показників забезпеченості ресурсами можна віднести наступні показники:

- рівень автоматизації інформаційного забезпечення;
- стан інформаційної інфраструктури;
- рівень інформаційної грамотності споживачів інформації;
- обсяг інвестиції в інформаційне забезпечення і облік витрат тощо.

Достатність обумовлена показниками якості інформації, своєчасності надходження і використання інформації, використанням інформаційної моделі і різноманітністю інформаційних джерел і методів обробки інформації. Отже, до показників достатності можна віднести наступні показники:

- кількість інформаційних джерел які використовуються у роботі та методів роботи з інформацією;
- рівень інформаційного забезпечення на основі інформаційної моделі;
- рівень відповідності інформації вимогам, які до неї висуваються;
- рівень своєчасності надходження та використання інформації в організації тощо.

Також слід зазначити, що оцінку рівня управління інформаційним забезпеченням діяльності організації проводити на основі розрахунку узагальнюючого показника. При цьому узагальнюючий показник повинен обчислюватися як середнє геометричне окремих функцій ознак. Оскільки кількісно виміряти виділені показники рівня управління інформаційним забезпеченням на сьогоднішній день досить складно, то пропонується проводити оцінку на основі якісних (неметричних) показників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Shannon C.E. A Mathematical Theory of Communication. *Bell System Technical Journal*. 1948. Т. 27. 656 р.
2. Пушкарь А.И., Гаркин В.В. Показатели и меры оценки качества информационных систем предприятия. *Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці*. № 7 (157), 2014. С. 524–533.
3. Саєнко В.Г., Демидова І.А. Інформаційне забезпечення промислового підприємства на шляху стійкого розвитку економіки : монографія. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 372 с.

*П.І. Коренюк, д.е.н., професор,  
В.В. Новак, здобувач вищої освіти  
Дніпровський державний технічний університет*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах ринкової економіки підприємства мають змогу самостійно вирішувати проблеми матеріально-технічного та фінансового забезпечення власної виробничо-господарської діяльності. В таких умовах важливого значення набуває проблема ефективного управління використанням ресурсів. Сталий розвиток підприємств залізничного транспорту має впливати на результативні показники його діяльності. При проведенні структурних реформ управління залізничним транспортом



необхідним є ефективне управління фінансово-економічною та господарською діяльністю.

Проте існує ряд проблем, що стоять на заваді підвищення ефективності управління ресурсами залізниць та прийняття ефективних управлінських рішень. Так, проблеми удосконалення управління ресурсами на рівні окремих підприємств досліджували такі видатні вчені як Ю. С. Бараш [1], О. В. Димченко [2], Я. О. Калашник [1], М. О. Кизим [5], В. Котелянець [3], В. В. Кошель [1], В. Котелянець [3], Т. І. Лозова [4], І. М. Ломтева [1], М. В. Макаренко [4], Г. В. Савицкая [5], М. Сергієнко [3], М. П. Свачов [1], М. Сергієнко [3], О. М. Тищенко [5], Г. Ю. Олійник [4], Ю. М. Цветов [7], Я. М. Хайло [2], С. Ю. Юр'єва [5], Т. П. Юр'єва [5] та ряд інших.

Провівши роботу у дослідженні діяльності регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця» можна визначити основні переваги реформування залізничного транспорту: Так, для економіки України важливим є створення сучасної та ефективної залізничної компанії для забезпечення розвитку промисловості країни та інтеграції її транспортного комплексу до Європейської та світової транспортних систем. Для клієнтів Укрзалізниці важливим є підвищення якості обслуговування пасажирів та комфорту подорожі на залізничному транспорті, поліпшення сервісу з отримання послуг перевезень вантажів, посилення безпеки залізничних перевезень. В сучасних умовах назріла потреба в реформуванні залізничного транспорту. Так, зміна форми господарювання на транспорті залежить від вибору певної організаційної моделі. Крім того, має місце створення на залізничному транспорті секторів природно-монопольного та конкурентного. Таким чином, стратегічне завдання щодо забезпечення цілісності, а головне технологічної єдності залізничної галузі має бути досягнуто.

Але при цьому виникає необхідність провести відокремлення різних видів діяльності діяльності залізничних господарств. До таких основних видів діяльності відноситься операційна, фінансова та інвестиційна діяльність.

Висока стратегічна значимість залізничного транспорту в Україні вимагає особливого підходу до проблеми підвищення розвитку та конкурентоспроможності її основних функціональних господарств та підприємств. Особливості діяльності підприємств залізничного транспорту вимагають пошуку окремої методологічної основи проведення їх реструктуризації, що має враховувати специфіку діяльності кожного з них і орієнтуватися на європейські стандарти. Сьогодні успішне функціонування підприємств залізничного транспорту значною мірою залежить від якості управління фінансовими потоками. І незалежно від масштабів та напрямків цих потоків керівництво підприємства має прийняти рішення, за рахунок яких коштів фінансуватиметься той чи інший проект. У більшості випадків власних вільних коштів виявляється недостатньо. Саме тому, важливого значення набуває ефективність використання вже наявних фінансових ресурсів.

Отже, наявність у достатньому обсязі матеріально-технічних ресурсів при умові ефективного управління значною мірою визначають конкурентноздатність підприємства. Особливо це важливо в умовах глобалізаційних викликів. Так, в контексті зростання адаптивності мікроекономічного рівня економіки до ринкових викликів важливішим завданням є пошук резервів збільшення власних ресурсів і найефективніше їх використання з метою підвищення роботи підприємства в цілому. На нашу думку, підвищення ефективності залучення додаткових ресурсів та підвищення ефективності їх використання передбачає диверсифікацію джерел їх

формування.

#### Список використаних джерел:

1. Бараш, Ю. С. Управління залізничним транспортом країни / Ю. С. Бараш. Дніпропетровський національний університет залізничного М. П. Сначов, Я. О. Калашник, В. В. Кошель, І. М. Ломтева, 2013. ISSN 2309-821X (Print), ISSN 2310-2438 (Online)
2. Димченко О.В., Хайло Я.М. Ресурсозбереження як цільовий вектор реформ ЖКГ. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. Одеса. 2018. С. 15-18.
3. Котелянець, В. Розвиток теорії управління ви-тратами залізничного та інших видів транспорту / В. Котелянець, М. Сергієнко // *Зб. наук. пр. КУЕТТ. Серія «Економіка і управління»*. К. : КУЕТТ. 2007. № 9. 26 с.
4. Організаційно-економічний механізм реформування залізничного транспорту. М. В. Макаренко, Т. І. Лозова, Г. Ю. Олійник та ін. – К. : КУЕТТ, 2007. – 428 с.
5. Тищенко О.М. Реформування житлово-комунального господарства: теорія, практика, перспективи / О.М. Тищенко, М.О. Кизим, Т.П. Юр'єва, С.Ю. Юр'єва, І.В. Покуца. Харків: ІНЖЕК, 2008. 368 с.
6. Ткач Р.В. Ресурсна стратегія підприємства: становлення, сучасний стан, перспективи розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 21. ч. 2*, 2016. С. 117-120.
7. Цветов, Ю. М. Проблеми та основні напрямки реформування системи залізничного транспорту України / Ю. М. Цветов, М. В. Макаренко, М. Ю. Цветов та ін. – К. : КУЕТТ, 2007. – 222 с.

*A.M. Kapiton, doctor of pedagogical sciences, associate professor  
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»,  
A. Chepurko, applicant, Scientific lyceum №3 of Poltava city council*

#### THE PLACE OF ERP SYSTEMS IN THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC

It is worth starting with the answer to the question "What role do information technologies play in the economy?" The importance of information technology in the economy today is one of the most popular topics for research. This is the result of the fact that today we live in an age of computer technology, which we use everywhere. Therefore, economists need to know and be able to properly apply information technology.

There are several options for the semantic content of information technology (IT). There are the following components of the technological triangle of the new information environment: communication, computer technology and the media.

The use of information technology in the economy includes the collection, processing, storage and transmission of large arrays of economic information. In addition, today they are studying ways to gather information from various sources that are available to mankind. The processing of economic information is based on certain and predetermined algorithms, which must not just be able to use, but above all, you need to understand their correct meaning and purpose. Economic information can be stored in different volumes and on different media. In this case, information can be transmitted today at different distances, the longest and most incredible, and in the shortest possible time [3].

The uneven development of the regions increases the scientific interest in this issue. Starting with the consideration of the region as a structural unit within economic

geography and on the basis of process, integrated and systemic approaches in conducting relevant research, scientists take into account both the multifaceted category of "region" and use an interdisciplinary approach that takes into account regional development from different points of view. , namely economics, state and regional administration, regional policy, regional management, etc. Thus, almost all areas of regional development become the subject of scientific knowledge, but not all of them have been studied by scientists. The fact is that the development of science is accompanied by the emergence of new knowledge, improvement of methodology, the emergence of new research methods, which necessitates the emergence of a new paradigm of regionalism.

ERP systems are also used in economics and business. What is an ERP system and why is it needed? ERP-system in modern business - a whim or a necessity? Today we will try to consider the main aspects of the company's work, which may be affected by the implemented ERP-system. The abbreviation ERP comes from the English (Enterprise Resource Planning System), which translates as an enterprise resource planning system. The product is a holistic management system of the company, which combines the resources of the enterprise with different departments. That is, all the necessary resources, departments, functions and other tools needed to work effectively are in one computer system. Access to information is given to all departments at the enterprise, which significantly simplifies the work and ensures the exchange of information [4].

Among the main problems of the regional economy in Ukraine are: low level of competitiveness of the regional economy; increasing disparities in regional development; unfavorable conditions for the development of human, intellectual and social capital, chaotic investment processes at the regional level; insufficiently efficient infrastructure for the implementation of a set of structural transformations of the region's economy. This is due to the reduction of the innovative potential of the development of the regions of Ukraine; raw material specialization of production; reducing the possibility of reproduction of capital in priority areas; increasing asymmetry in regional labor markets; reduction of the tax base by reducing the activities of enterprises; reduction of funding for the social sphere; deteriorating demographic situation.

One of the areas of analysis and assessment of the level of social development of the region is the analysis of the labor market. Indicators such as the vacancy load and the unemployment rate were used to analyze the level of labor market development. The development of the labor market is also characterized by such an indicator as the workload of unemployed citizens per job, vacancy. Today there is a tendency to increase the number of unemployed citizens, which leads to a demographic burden on the working population.

Also with the help of ERP systems you can keep management and financial records:

- The organizational structure. In BJet you can build and visualize the organizational structure of your company.
- Internal BI for reporting. You can use ready-made management reports or create your own thanks to the built-in BI-tool for their construction with multilevel analytics.
- Analytical dashboards. In BJet you will find ready-made information panels for quick analysis and better data visualization. Each user can configure a personal information panel [4].

An important indicator that characterizes the level of the labor market and social development of the region is the unemployment rate. It as an economic phenomenon arises as a result of self-regulation of the market economy, covers a certain part of the working population, which is temporarily incapable of work. They are able to work and ready to work, but the employment service does not provide them with proper work, ie work that

corresponds to the professional training of the citizen, his experience and experience, age and transport accessibility. The highest unemployment rate, which indicates the underdevelopment and inefficiency of the regional labor market, is in Vinnytsia (10.6%), Zhytomyr (10.7%), Poltava (10.2%), Rivne (12.7%), Sumy ( 11.1%), Ternopil (11.3%), Cherkasy (10.8%) and Chernihiv (11.1%) regions.

The reasons for the high level of unemployment in the regions) are:

population growth rates exceed production growth rates;

relative lag of labor demand from the rate of capital accumulation, growth of technical and organic capital construction;

in conditions of imperfect competition in the labor market there is an increase in prices and reduced demand for labor;

as incomes increase, people tend to increase consumption, but not to the extent that income increases; the tendency of the population to consume and to save decreases;

cyclical development of the economy at the stage of economic crisis, the decline in production leads to a decrease in aggregate demand for goods and services, to a decrease in employment of the working population;

the development of scientific and technological progress leads to structural changes in the economy, the emergence of new industries that require more skilled workers and more time for training and retraining of workers in the old sectors of the economy;

seasonal changes in the level of production reduce the demand for labor in agriculture, construction, etc .;

growth of the working age population, youth, which increases the supply of labor;

the government's economic policy of increasing the minimum wage leads to higher production costs and lower demand for workers.

The highest values of economic development - in Kiev, Donetsk, Dnepropetrovsk, Zaporozhye, Odessa, Poltava regions, where a significant amount of investment in fixed assets, there is a high rate of industrial development due to the concentration of heavy industry during the Soviet Union, large exports of metallurgical products. The lowest level of economic development is in Volyn, Zakarpattia, Rivne, Zhytomyr, Ternopil regions, which mainly specialize in agricultural development, whose products have a much lower level of gross value added compared to industrial products. Such unevenness creates crisis phenomena of economic development of regions, which is manifested in the overproduction of goods in terms of effective aggregate demand, in the violation of the processes of reproduction of regional capital. The main causes of the crisis of economic development, based on the above assessment, are: low investment attractiveness of the region, which does not encourage investors to invest in fixed assets and other areas of economic development; inefficient use of the resource potential of the region, as evidenced by the negative dynamics of indicators of industrial and agricultural development; irrational structure of foreign economic operations with export-resource orientation of the region's economy, which slows down the development of industrial production with a high level of GVA [1].

Analyzing the socio-economic development of the region from the standpoint of assessing the marginal levels of deviation of indicators that characterize it from the average indicators of development of the group, we can trace the trend that a significant part of the region should not meet. Analytical studies have shown that within the country there are significant differences in the level of socio-economic development, as well as to trace the negative trend in the development of regions of Ukraine, indicating the need for preventive anti-crisis measures and tools to emerge and deepen the crisis in Ukraine. This cannot be

done without the use of ERP systems. After all, they manage the production, distribution of goods, accounting for the availability of goods, invoicing and accounting of the enterprise.

#### References:

1. Socio-economic development of ukraine's regions: problems and prospects. Access mode:<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/4693/1/%D0%A1%D0%9E%D0%A6%D0%86%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E-%D0%95%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9E%D0%9A%20%D0%A0%D0%95%D0%93%D0%86%D0%9E%D0%9D%D0%86%D0%92%20%D0%A3%D0%9A%D0%A0%D0%90%D0%87%D0%9D%D0%98%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%95%D0%9C%D0%98%20%D0%A2%D0%90%20%D0%9F%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%98%D0%92%D0%98.pdf>
2. ВJET. Access:<https://bjepro.com/>
3. Богиня Д. Структурна перебудова економіки в умовах глобалізації та інформатизації / Д. Богиня, Г. Волинський // Економіка України, 2005. – №9. – С. 19–28.
4. Буряковський В.В. Національна економіка: Навч. посібник. / В.В. Буряковський. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2007. – 310 с.
5. Гужва В.М. Інформаційні системи і технології на підприємствах: навч. посіб. / В.М. Гужва. – К.: КНЕУ, 2001.400с.
6. Гавловський В., Гриценко В., Цимбалюк В. Організаційно-правові питання формування державної інформаційної політики в Україні // Науковий вісник: 36. наук, праць АДПС України. — 2002 — № 3 (17). — С 177—182.

*В.М Онегіна., д.е.н., професор,  
О.В. Рогова, здобувач вищої освіти  
Державний біотехнологічний університет*

### **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ**

Рівень продуктивності праці виступає важливим критерієм розвитку соціально-економічних систем. Становлення цивілізацій та їх розвиток доводить неухильне зростання продуктивності праці, що дозволяло суспільству одержувати більші обсяги виробництва, скорочувати необхідний робочий час, підвищувати рівень та якість життя населення.

Дослідження сутності діджиталізації та її впливу на різні аспекти господарської діяльності були представлені в роботах Т. Рітера, К. Педерсена, Б. Тетерятника, С. Тютюнникової та інших.

Кількісна оцінка продуктивності праці засновується на розрахунку відношення обсягів виробництва та витрат праці. Інновації, зумовлюючи вплив на рівень продуктивності, забезпечують зростання обсягу виробництва або скорочення витрат праці, а також можуть мати комплексний вплив, що полягає в одночасному збільшенні результатів виробництва та зменшенні витрат праці. До інновацій такого комплексного впливу на продуктивність праці в сучасних умовах відноситься діджиталізація бізнес-процесів.

Цифрові технології радикально змінюють глобальну економіку. У Програмі діджиталізації для Європи (Digital Agenda for Europe) [1] підкреслюється, що з 1995 року інформаційні та комунікаційні технології забезпечили підвищення продуктивності та зростання в Європейському Союзі. Цифрові технології впливають на процеси виробництва та зростання, Інтернет надає людям можливість генерувати й поширювати свої ідеї, створювати нові контенти, бізнеси та ринки.

Українська економіка не залишилася осторонь від процесів діджиталізації. У країні було створено Міністерство та Комітет цифрової трансформації України, розроблено Стратегію цифрової трансформації соціальної сфери, У 2021 році Кабінет Міністрів України затвердив 94 проекти цифрової трансформації [2].

Звернемо увагу на те, що поняття «діджитизація» та «діджиталізація» і в Україні, і в іноземних колах досить часто вживаються як синоніми. Але, як наголошують науковці, діджитизація та діджиталізація – це два концептуальних терміни з певними відмінностями, хоча й вживаються часом як тотожні. [3, 4].

Якщо діджитизація означає процес з перетворення аналогових даних (зображень, відео- та текстових матеріалів) у цифрову форму», то діджиталізація розглядається як процеси із запровадження або збільшення використання в організації, галузі, економіці країни цифрових технологій, зростання їх ролі в обслуговуванні процесів у всіх сферах.

Відзначимо комплексність, багатобічність впливу діджиталізації на господарську діяльність. По-перше, діджиталізація змінює організаційний механізм господарської діяльності, що стосується процесів реєстрації її суб'єктів; організації збору, обробки, зберігання та використання даних, у тому числі бухгалтерського обліку, організації комунікацій із суб'єктами зовнішнього середовища та передачі або обміну даними; організації роботи персоналу та внутрішніх комунікацій, у тому числі можливостей дистанційної роботи персоналу.

По-друге, діджиталізація відкриває нові сфери для господарської діяльності: від розробки нових програмних продуктів та додатків до виготовлення комп'ютерів, автоматів, роботів, штучного інтелекту, їх складових, обслуговування та підготовки кадрів.

По-третє, діджиталізація змінює зміст функціональних процесів господарської діяльності, зокрема, менеджменту, у тому числі менеджменту якості, ризик-менеджменту, енергоменеджменту, екологічного менеджменту, маркетингу, фінансового забезпечення, логістики та інших.

По-четверте, діджиталізація на рівні підприємств потребує забезпечення нових технологічних процесів, у тому числі із розробки, адаптації програмного забезпечення, його запровадження, використання, оптимізації.

Оцінка впливу діджиталізації на продуктивність праці передбачає урахування комплексу ефектів. З одного боку, діджиталізації збільшує можливості підприємства із збільшення продуктивності праці за рахунок скорочення робочого часу на такі процеси:

- пошук, одержання, передача, збереження даних,;
- спостереження (моніторингу), контролю;
- одержання дозволів, оформлення та виконання контрактів;
- проведення розрахунків;
- комунікації (внутрішні, зовнішні);
- аналітика (аналіз, візуалізація, звіти);
- прийняття та передачі рішень.

Одночасно ж діджиталізація створює можливості для збільшення обсягів виробництва, зокрема за рахунок своєчасності проведення технологічних операцій з урахуванням стану ґрунтів, рослин, тварин, погодних умов, зменшення втрат продукції, і таким чином збільшення врожайності сільськогосподарських культур та продуктивності тварин. У поєднанні реалізація підприємством можливостей, які надає діджиталізація, створює синергетичний ефект зростання продуктивності праці.

Як показали результати діяльності сільськогосподарських підприємств з використанням PreAgri, GIS 6 Agro, EJRC 2 Web Solution [6] систематизація та групування даних дозволило: зменшити витрати на документообіг, підвищити продуктивність праці та прибутковість господарської діяльності.

Подальші дослідження потребують кількісних оцінок впливу діджиталізації на продуктивність праці на рівні окремих підприємств та в цілому в галузі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Digital Agenda for Europe. URL: <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/64/digital-agenda-for-europe>. Accessed 05.11.2021.

2. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2020 р. №1353-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text>

3. Тетерятник Б.С. Діджиталізація та діджиталізація в контексті віртуалізації господарської діяльності. *Інноваційна система та інформаційні технології в сучасній науці*: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Харків, 20 жовтн. 2017 р. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/Teteriatnyk.pdf>

4. Ritter T., Pedersen C.L. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 86. Pp. 180-190. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>

5. Tiutiunykova S. V., Riabovol D. A. Features of Competition in the Context of Digitalization of the Economy. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 253-259.

6. Найновіші інформаційні технології. URL: <http://shels.com.ua/index.htm>

*О.С. Пристемський, д.е.н., доцент,*

*А.В. Пашинний, здобувач вищої освіти*

*Херсонський державний аграрно-економічний університет*

## **СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА ФУНКЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ РЕСУРСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Головною передумовою функціонування будь-якого підприємства є наявність певної ресурсної бази. Саме ресурси підприємства відіграють ключову роль у системі факторів виробництва та формують його ресурсний потенціал. Всі ті ресурси, що залучені до господарської діяльності підприємства, тобто спрямовані на ресурсне забезпечення суб'єктів господарювання та отримання прибутку, називаються економічними.

Економічні ресурси – це сукупність матеріальних і нематеріальних факторів та засобів, що забезпечують функціонування й безперервний процес суспільного

виробництва і відтворення [1].

До складу економічних прийнято відносити наступні види ресурсів:

- трудові (фізичні особи в працездатному віці, ключовий фактор - праця);
- фінансові (грошові кошти у володінні підприємством, що надходять за результатами господарської діяльності чи шляхом залучення інвестицій);
- матеріальні (створені людською працею засоби виробництва);
- нематеріальні (об'єкти інтелектуальної власності та інші цінності, що не мають матеріальної основи);
- природні (ресурси, що мають природне походження);
- інформаційні (служать джерелом для прийняття відповідних рішень при досягненні конкретних цілей).

Ефективність використання ресурсів підприємства є основною проблемою діяльності господарюючих суб'єктів в умовах ринкової економіки. Економічні ресурси є одним із тих факторів, які забезпечують потенціал розвитку підприємництва та ефективність його функціонування.

Загальновідомо, що основними факторами виробництва є праця, капітал та земля, проте до цього переліку часто додають інформацію та підприємницькі здібності. Взаємодіючи між собою вони формують процес виробництва чи надання послуг на підприємстві.

Землею вважають всі природні ресурси, які використовуються у господарській діяльності (корисні копалини, родючість ґрунтів, докільля), а також місце, де розташовані об'єкти інфраструктури. За допомогою такого фактору, як праця, людина, використовуючи робочу силу, перетворює природні ресурси у продукцію для задоволення власних та суспільних потреб. Капітал, в свою чергу, виступає сукупністю всіх тих ресурсів, що задіяні у виробництві чи наданні послуг.

Такий чинник, як інформація, особливий тим, що має необмеженість у споживанні в будь-якому виробничому циклі. Володіння необхідною інформацією є важливою передумовою успішного функціонування та розвитку підприємництва. Інформація виступає одним із показників конкурентних переваг, оскільки підприємство, вивчаючи ринкову ситуацію та аналізуючи діяльність інших підприємств, може зайняти ключові позиції у відповідному сегменті на ринку.

Підприємницькі здібності – практичні та розумові навички, винахідливість, ініціативність, здатність йти на ризик, маючи на меті отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту з найменшими витратами. Даний економічний ресурс впливає на формування підприємницького потенціалу, успішна реалізація якого забезпечить фінансову стабільність на ринку та високий рівень рентабельності.

Своєрідною нагородою за використання того чи іншого економічного ресурсу є факторний дохід – тобто дохід, отриманий завдяки використанню відповідного фактору виробництва:

- Природні ресурси (земля) – рента, оренда.
- Капітал – процент.
- Робоча сила - заробітна плата.
- Підприємництво – прибуток [2].

Отже, економічні ресурси підприємства відіграють провідну роль в системі факторів виробництва. Забезпечивши ефективне використання, а також обґрунтувавши суть, зміст та структуру економічних ресурсів, можна підвищити раціональність прийняття управлінських рішень стосовно формування ресурсного потенціалу та забезпечення його ефективного функціонування.



### **Список використаних джерел:**

1. Новицький В. Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: Навч. посіб. К., 2004.
2. Станковская И. К., Стрелец И. А. Экономическая теория для бизнес-школ: учебник. - М.: Эксмо, 2005.

*М.П. Сахацький, д.е.н., професор  
Одеська державна академія будівництва та архітектури  
Г.М. Запша, д.е.н., професор,  
М.М. Сахацький, аспірант  
Одеський державний аграрний університет*

## **РОЗВИТОК РИНКУ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ**

Актуальність наукового дослідження проблеми розвитку ринку земель сільськогосподарського призначення спричинюється – зняттям у поточному 2001 році мораторію на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення, значущістю землі як джерела продовольства та матеріальної основи життєдіяльності людини, відсутністю інституціонального досвіду з управління ринковими процесами в сфері земельних відносин.

Проблема посилюється несприйняттям значної частки суспільства земельного ринку. Так, дослідження соціологічною групою «Рейтинг», проведене 23-27 квітня 2021 року [1], показали, що про відкриття ринку землі сільськогосподарського призначення з 1 липня 2021 року знають дві третини опитаних (46% – багато чули про це, 32% – щось чули), а 22% нічого про це не знають. Останніх більше серед наймолодших опитаних, мешканців міст, та тих, хто не має земельного паю. З опитаних 77% переконані, що рішення про запровадження в Україні ринку купівлі-продажу земель сільськогосподарського призначення, повинне прийматися на всеукраїнському референдумі. При цьому 16% – не підтримують такої ініціативи. Активність проявляє 58%, які однозначно готові взяти участь у такому референдумі, 17% – скоріше б взяли участь, 20% – не взяли б участі. Вагома частка – це 64% з тих, хто взяв би участь у такому референдумі і визначився із відповіддю, проголосували б проти запровадження в Україні ринку купівлі-продажу земель сільськогосподарського призначення. Тоді як суттєво менша частка – всього 36% – підтримали б цю ініціативу. Більшість, що складає 79%, проти надання іноземцям права купувати в Україні землі сільськогосподарського призначення. Підтримують таку ініціативу лише 15%. Вибірка була репрезентативна за віком, статтю і типом поселення. Помилка репрезентативності дослідження з довірчою імовірністю 0,95: не більше 2,2% [1].

За таких обставин розвиток ринку земель сільськогосподарського призначення є не лише економічною, а й суспільно-політичною та інституціональною проблемою. Її вирішення в більшій мірі знаходиться в світоглядній площині, що змінюється надзвичайно складно, потребує часу та значних зусиль з боку і науковців, і прихильників висхідного руху аграрного сектора країни. Про нагальність, масштаб та доцільність такої роботи засвідчує стан і динаміка земель сільськогосподарського

призначення.

Аналіз статистичних матеріалів Державної служби статистики України [2, с 61] показує, що в 2019 р. площа сільськогосподарських угідь, які в сільському господарстві є основним і незамінним засобом виробництва, складала 41310,9 тис. га. Площа ріллі – 32757,3 тис. га, що становить 79,3 % від площі сільськогосподарських угідь та засвідчує високий рівень їх розораності. Площа інтенсивних угідь – рілля та багаторічні насадження разом – займає 33610 тис. га, або майже 81,4 % від загальної площі угідь. Частки сіножатей, пасовищ та перелоги становили, відповідно, 5,5; 12,7 та 0,4 відсотків.

Протягом періоду дослідження (2015-2019 рр.) площа сільськогосподарських угідь скоротилася на 197 тис. га, (0,5 %). В абсолютних величинах найбільших втрат зазнали пасовища, площа яких скоротилася на 183,8 тис. га (3,4 %). Суттєвим також було скорочення площ сіножатей – на 122,5 тис. га (5,1 %). У відносних величинах максимальних втрат зазнали перелоги, площа яких звітного року по відношенню до 2015 р зменшилася на 28,7 %. При цьому сільськогосподарські угіддя в цілому, а також сіножаті, пасовища та перелоги формують стійкі тренди зі щорічного скорочення площ, тоді як зовсім протилежний тренд мають як площа ріллі, так і рівень розораності сільськогосподарських угідь, що щорічно зростають.

Отже у вітчизняному сільському господарстві підтримується досить високий рівень інтенсивного використання землі, який неухильно підвищується та співпадає з дією мораторію на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення. Тоді як площі земель, що не оброблялися, – скорочувалися. Показовими в цьому відношенні виступають перелоги, що представлені покритими зарослою травою земельними ділянками, які свідомо не обробляються по декілька років для відновлення природної родючості ґрунту.

Слід вказати на те, що рілля, на відміну від інших засобів виробництва, за умови правильного використання, підвищує свою продуктивність, тобто збільшує природну родючість. Тому наявна висока інтенсивність використання землі оцінюється негативно. Бо земля втрачає свою природну родючість і не встигає її відновлювати.

Аналогічна картина з нещадною експлуатацією природної родючості землі спостерігається в структурі посівних площ сільськогосподарських культур. Так, у 2019 р. питома вага зернових культур в загальній площі посівів складала 54,7%, а технічних – 32,6 % [2, с. 76]. Таким чином, на одній і тій же земельній ділянці зернові культури вирощуються через рік, а технічні культури – через три роки.

Частка посівів овочів, картоплі, кормових та баштанних культур в загальній посівній площі не перевищує 12,7 % та формує тренд неухильного щорічного скорочення [2, с. 76]. Внаслідок таких процесів в землекористуванні домінують монокультури та грубо порушуються науково обґрунтовані сівозміни. Отже, дія мораторію на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення співпадає зі скороченням площі сільськогосподарських угідь, підвищенням інтенсивності використання землі, порушенням раціональних сівозмін, зниженням природної родючості ґрунту.

Тому розвиток ринку земель сільськогосподарського призначення покликаний вирішувати системну проблему, що має економіко-екологічний та політико-соціальний характер. Перспектива підвищення природної родючості землі сільськогосподарського призначення завдяки використанню ринкового чинника ґрунтується на якісних характеристиках земельної пропозиції на ринку. Власник

зацікавлений підвищувати земельну родючість, бо якісний товар має вищу ціну та дозволяє отримувати більше доходу й прибутку.

Купівля-продаж землі як товару підтверджує повноцінність права власності, що успадковується. Передача землі у спадок орієнтує її власника в довгостроковому плані на збереження та підвищення природної родючості. В даному разі економічні, екологічні та соціально-родинні інтереси поєднуються й гармонізуються.

Розвиток ринку землі сприяє зростанню суспільно-політичної свідомості нації. Бо розпорядження приватною власністю виступає невід'ємною складовою реалізації права власності. Водночас, реалізується політика, що обмежує бажання осіб розпоряджатися чужою власністю, а тому виховує людські чесноти.

#### **Список використаних джерел:**

1. Електронний ресурс. Режим доступу: [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/otnoshenie\\_ukraincev\\_k\\_vvedeniyu\\_rynka\\_z\\_emli\\_23-27\\_aprelya\\_2021.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/otnoshenie_ukraincev_k_vvedeniyu_rynka_z_emli_23-27_aprelya_2021.html)
2. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/09/zb\\_sg\\_Ukr\\_2019.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/09/zb_sg_Ukr_2019.pdf)

*О.С. Сенишин, д.е.н., професор  
Львівський національний університет імені Івана Франка*

## **ОЦІНКА ОРГАНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДИКИ ТАКСОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ**

Для оцінки ефективності вітчизняного органічного потенціалу пропонуємо використання методики таксономічного аналізу, що уможливить комплексно та системно обрати сукупність показників, що формують органічний потенціал країни, та на основі них здійснити розрахунки коефіцієнта таксономії, що дасть змогу якісно оцінити та охарактеризувати органічний потенціал України.

Загальну ефективність вітчизняного органічного потенціалу ми пропонуємо визначити за допомогою інтегрального показника – коефіцієнта таксономії, що розрахуємо з використанням методу таксономічного аналізу, розробленого Вячеславом Плютою [1]. Аргументом на користь використання даного методу, на нашу думку, є те, що він працює з багатовимірними економічними поняттями, які описуються значною кількістю показників. Ми переконані, що, застосування методу таксономії для оцінки ефективності вітчизняного органічного потенціалу є новим прийомом у наукових розвідках щодо цього питання.

Представимо систематизовані показники протягом 2012-2019 рр. у табл. 1, які будуть використовуватися нами для обчислення таксономічного показника ефективності вітчизняного органічного потенціалу.

Таксономічний показник розраховується за класичним алгоритмом таксономічного аналізу [4]: формування матриці спостережень, стандартизація значень елементів матриці спостережень, формування вектора-еталона, визначення відстані між окремими спостереженнями і вектором-еталоном, розрахунок таксономічного коефіцієнта.

Для формування матриці спостережень використаємо формулу 1 та показники таблиці 1, що характеризують ефективність вітчизняного органічного потенціалу.

Як зазначає сам розробник даного методу, елементи даної матриці – це

показники, що виражені в одиницях виміру. Проте, будь-який показник відображає лише певні аспекти досліджуваної категорії, в той час, як всебічна характеристика передбачає використання системи показників, які на думку М. Репіна мають наступні особливості: 1) всебічність кількісного відображення явищ; 2) органічний взаємозв'язок окремих показників, причому саме вони перетворюють групу показників на єдиний комплекс характеристик складного явища чи процесу [5].

Таблиця 1

**Показники-характеристики органічного потенціалу України протягом 2012-2019 р. [розроблено автором на основі 2–3]**

Роки	Площі органічних угідь, тис. га	Кількість виробників сертифікованої органічної продукції, од.	Обсяги роздрібної торгівлі органічною продукцією, млн. євро	Обсяги експорту органічної продукції, млн. євро	Обсяги імпорту органічної продукції, млн. євро	Зростання органічних роздрібних продажів у % на рік, %
2012	272,85	164	7	0	0	54
2013	393,40	175	12	36	0	54
2014	400,76	182	14	70	0	18
2015	410,55	210	17	50	4	20
2016	381,17	294	21	59	4	21
2017	289,00	304	29	99	4	38
2018	309,10	501	33	104	4	22
2019	467,98	470	36	272	4	30

Формуємо матрицю спостережень ( $X$ ):

$$X = \begin{pmatrix} 272,85 & 164 & 7 & 0 & 0 & 54 \\ 393,40 & 175 & 12 & 36 & 0 & 54 \\ 400,76 & 182 & 14 & 70 & 0 & 18 \\ 410,55 & 210 & 17 & 50 & 4 & 20 \\ 381,17 & 294 & 21 & 59 & 4 & 21 \\ 289,00 & 304 & 29 & 99 & 4 & 38 \\ 309,10 & 501 & 33 & 104 & 4 & 22 \\ 467,98 & 470 & 36 & 272 & 4 & 30 \end{pmatrix} \quad (1)$$

Саме визначення об'єкта дослідження і встановлення його мети є основними критеріями, які визначають цю систему показників. Проте, слідуючи алгоритму таксономічного аналізу, для проведення подальших розрахунків необхідна стандартизація, яка дозволяє привести одиниці виміру до безрозмірної величини у діапазоні  $[0; 1]$ , тобто урівняти значення ознак. Значення даного кроку полягає в тому, що стандартизація дозволяє уникнути розбіжностей з одиницями виміру оскільки елементи матриці спостережень можуть виражатися у специфічних для кожної ознаки одиницях вимірювання.

Визначивши середні значення показників, стандартизуємо значення елементів матриці за наступною формулою:

$$Z_i = \frac{x_i}{\bar{x}_i}, \quad (2)$$

де  $Z_i$  – стандартизоване значення показника  $i$ ;  
 $x_i$  – значення показника  $i$  в матриці спостережень;  
 $\bar{x}_i$  – середнє значення показника  $i$ .

Наступним кроком вище згадуваного алгоритму є формування вектору-еталону, що передбачає розділення всіх змінних на стимулятори і дестимулятори. Основою такого поділу є характерний вплив кожного показника на рівень об'єкта, що

досліджується. Стимулятори – це показники, збільшення яких покращує загальну оцінку роботи об’єкта дослідження, а дестимулятори навпаки спричиняють погіршення оцінки роботи.

Матрицю стандартизованих значень ( $Z$ ) матиме наступний вигляд:

$$Z = \begin{pmatrix} 0,7463 & 0,5704 & 0,3314 & 0 & 0 & 1,6809 \\ 1,0760 & 0,6087 & 0,5680 & 0,4174 & 0 & 1,6809 \\ 1,0962 & 0,6330 & 0,6627 & 0,8116 & 0 & 0,5603 \\ 1,1229 & 0,7304 & 0,8047 & 0,5797 & 1,60 & 0,6226 \\ 1,0426 & 1,0226 & 0,9941 & 0,6841 & 1,60 & 0,6537 \\ 0,7905 & 1,0574 & 1,3728 & 1,1478 & 1,60 & 1,1829 \\ 0,8455 & 1,7426 & 1,5621 & 1,2058 & 1,60 & 0,6848 \\ 1,2800 & 1,6348 & 1,7041 & 3,1536 & 1,60 & 0,9339 \end{pmatrix} \quad (3)$$

До стимуляторів, тобто до показників, зростання яких позитивно впливає на загальну ефективність органічного потенціалу України віднесемо площі органічних угідь, кількість виробників сертифікованої органічної продукції, обсяги роздрібно торгівлі органічною продукцією, обсяги експорту органічної продукції та частка зростання органічних роздрібних продажів на рік. До дестимуляторів віднесемо обсяги імпорту органічної продукції.

Поділ ознак на стимулятори та дестимулятори – основа для побудови вектора-еталону. Для цього із значень ознак матриці необхідно обрати найбільші значення стимуляторів та найменші значення дестимуляторів за весь досліджуваний період відповідно. Елементи цього вектору мають координати та формуються зі значень показників за формулою:

$$\begin{aligned} Z_{oi} &= \max Z_{ij} \text{ (стимулятор)} \\ Z_{oi} &= \min Z_{ij} \text{ (дестимулятор)} \end{aligned} \quad (4)$$

Виходячи з цього, вектор-еталон ( $P_0$ ) має наступні координати:

$$P_0 = (1,280; 1,743; 1,704; 3,154; 0,000; 1,681) \quad (5)$$

Наступним кроком алгоритму визначення таксономічного показника є визначення відстані між окремими спостереженнями і вектором-еталоном. Ця відстань розраховується за формулою:

$$C_{i/o} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{oj})^2} \quad (6)$$

де  $Z_{ij}$  – стандартизоване значення  $j$ -го показника в період  $i$ ;

$Z_{oj}$  – стандартизоване значення  $j$ -го показника в векторі-еталоні.

Після знаходження зазначеної вище відстані розраховуємо наступні необхідні показники, а саме середньоквадратичного відхилення цієї відстані та нормування відстаней (віддалення) кожної одиниці сукупності від «еталонної» точки за наступними формулами:

$$\bar{C}_o = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{io} \quad (7)$$

$$S_o = \sqrt{\frac{1}{m} \sum (C_{io} - \bar{C}_o)^2} \quad (8)$$

$$C_o = \bar{C}_o + 2S_o \quad (9)$$

Отримані відстані служать вихідними величинами, які використовуються при

розрахунку показника таксономії:

$$d_i = \frac{c_{io}}{c_o} \quad (10)$$

Сам же таксономічний показник ( $K_i$ ) визначимо за формулою:

$$K_i = 1 - d_i, \quad (11)$$

Відобразимо динаміку зміни таксономічного показника, що характеризує загальну ефективність органічного потенціалу в Україні протягом 2012–2019 рр. На рис. 1.

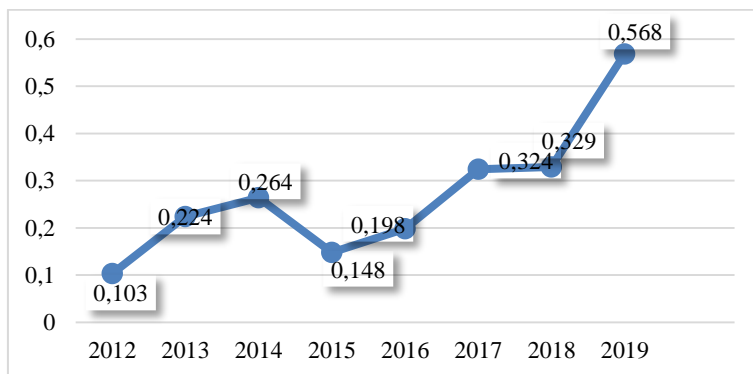


Рис. 1. Динаміка зміни таксономічного показника ефективності органічного потенціалу в Україні у 2012–2019 рр.

Як видно з вищенаведеного рис. 1, коефіцієнт таксономії був нестабільним протягом аналізованого періоду. Інтерпретація даного показника здійснюється у відповідності з такою логікою: чим ближчим є рівень відповідної складової до одиниці, то кращою є ситуація в напрямку функціонування та розвитку системи показників-характеристик, що становлять у сукупності органічний потенціал в Україні. Проведене нами дослідження підтверджує, що у 2019 р. даний показник був найвищим, і становив 0,568, а у 2012 р. та 2015-2016 рр. – досяг найнижчих значень – 0,103; 0,148 та 0,198 відповідно. Це свідчить про те, що вітчизняний органічний потенціал та система органічного виробництва в Україні перебувала на етапі становлення та розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Плюта В. Порівняльний багатоваріантний аналіз в економічних дослідженнях. Москва: Фінанси і статистика. 1989. 176 с.
2. Key indicators on organic agriculture worldwide. Statistics. FiBL. URL: <https://statistics.fibl.org>. (дата звернення: 26.06.2021).
3. Внутрішній ринок органічної продукції України, експорт та імпорт за 2019 рік. URL: <https://agropolit.com/infographics/view/95> (дата звернення: 03.04.2021).
4. Senyshyn O.S., Kundytskyj O.O., Zamroz M.V., Kutsyk P.O., Vasyunyk T.I. State Regulation of Fixed Capital Reproduction in Ukraine Using Taxonomic Analysis Methodology. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 38-51. Article DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.04>.
5. Репіна І.М. Таксономічний аналіз ефективності формування і використання активів підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2011. № 26. С. 440–457.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА КЛАСТЕРУ

Різні типи кластеризації спричинятимуть неоднаковий розподіл прибутку в залежності від витрат на інноваційну діяльність. Іноді підприємства, які отримують прибуток від комерціалізації, можуть навіть не бути новаторами. Найімовірніше, це може відбуватися за другим типом кластеризації, де «якірне» підприємство перебуває у вигіднішій позиції для отримання прибутку від комерціалізації внаслідок обмеженості ресурсів та комунікацій у невеликих фірмах або за четвертого типу кластеризації, де державні підприємства ймовірно заволодіють його значною частиною. Зазначені позиції особливо важливі для формування державних пріоритетів стосовно визначення місця розташування галузі або сектору, в якому буде функціонувати інноваційний кластер та вимагають глибинного оцінювання кластерним центром регіональної інфраструктури при вирішенні питання доцільності розміщення кластеру у певному галузевому просторі. Велика кількість науковців проводять дослідження в цьому напрямку [1-3].

Перелив ресурсів та потоків знань між підприємствами кластеру формує конкурентні переваги для інших суб'єктів ринку, що стимулює розподіл отриманих ресурсів в загальнодержавному інноваційному процесі та забезпечує можливість розповсюдження інноваційних ідей для потенційних нових учасників кластеру. Що стосується переваг від дії кластерів на мікрорівні, то тут слід розглядати існування можливості реалізації недобросовісної протидіючої поведінки. Розглядаючи кластеризацію слід враховувати, що інноваційне середовище кластеру представляє собою значну кількість споріднених та підтримуючих одне одного підприємств, різних за розмірами та типами власності, ЗВО, науково-дослідних центрів, венчурних підприємств та інших спеціалізованих установ, саме тому існує потреба у глибинному розумінні процесу функціонування дії кластеру на взаємовигідних умовах для усіх його учасників в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19. Стейкхолдери кластеру матимуть стимули до створення інновацій лише тоді, коли вони отримують від їх комерціалізації справедливий прибуток.

### Список використаних джерел:

1. Штулер І.Ю. Регулювання ресурсного забезпечення підприємства на засадах гармонізаційного підходу. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №5. С. 27-39.
2. Штулер І.Ю. Стратегічні вектори удосконалення ресурсного забезпечення підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №7. С. 32-44.
3. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol.42. No.4. P. 504-515.

## **ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

У науковій літературі існують різні точки зору щодо кількості і змісту основних завдань управління капіталом підприємства. Так І.О. Бланк і Воробйов Ю.Н. сходяться в думці щодо наступних завдань [1; 2].

Формування достатнього обсягу капіталу, який забезпечує необхідні темпи економічного розвитку підприємства. Це завдання реалізується шляхом визначення загальної потреби в капіталі для фінансування необхідних підприємству активів, формування схем фінансування оборотних і необоротних активів, розробки системи заходів щодо залучення різних форм капіталу з передбачуваних джерел.

Оптимізація розподілу сформованого капіталу за видами діяльності й напрямками використання. Бланк І.О. вважає, що це завдання реалізується шляхом дослідження можливостей найбільш ефективного використання капіталу в окремих видах діяльності підприємства й господарських операцій; формування пропорцій майбутнього використання капіталу, що забезпечують досягнення умов найбільш ефективного його функціонування та зростання ринкової вартості підприємства. Воробйов Ю.Н. формулює це завдання як оптимізацію використання фінансового капіталу в процесі формування різних видів активів. На його думку, воно реалізується в процесі оптимізації взаємозв'язку «фінансовий капітал – основні й оборотні активи», вибору найбільш ефективних форм і методів розміщення капіталу, що забезпечує високий рівень його ефективності.

У визначенні наступного завдання в авторів є деякі розбіжності. Бланк І.О. розглядає його як забезпечення умов досягнення максимальної прибутковості капіталу при передбачуваному рівні фінансового ризику. Він вважає, що максимальна прибутковість (рентабельність) капіталу може бути забезпечена на стадії його формування за рахунок мінімізації середньозваженої його вартості, оптимізації співвідношення власного й позикового видів залученого капіталу, залучення його в таких формах, які в конкретних умовах господарської діяльності підприємства генерують найбільш високий рівень прибутку. Максимізація прибутковості сформованого капіталу повинна забезпечуватися в межах прийняттого фінансового ризику, конкретний рівень якого встановлюється власниками або менеджерами підприємства з урахуванням їхнього фінансового менталітету (тобто ставлення до ступеня прийняттого ризику при здійсненні господарської діяльності).

Воробйов Ю.Н. вважає, що завдання формування оптимальної структури капіталу, яка забезпечує постійне зростання його прибутковості, має вирішуватися як на стадії початкового формування капіталу, так і в процесі його розширеного відтворення. При цьому він також як і Бланк І.О. зазначає, що найважливіше значення має мінімізація вартості приваблюваних джерел коштів, а також встановлення такого співвідношення між окремими групами, підгрупами й елементами капіталу, яке забезпечувало б одержання максимального прибутку від звичайної діяльності.

4) Одноставну думку автори мають щодо забезпечення мінімізації фінансового ризику, пов'язаного з використанням капіталу, при передбачуваному рівні його прибутковості. Це завдання вирішується як шляхом оптимізації приваблюваних



джерел коштів і диверсифікованості їх форм, так і диверсифікованості вкладення цих коштів у необоротні й оборотні активи. Крім того, істотне значення має внутрішнє й зовнішнє страхування фінансових ризиків, пов'язаних з формуванням і використанням капіталу.

У формулюванні наступного завдання автори сходяться в думці щодо важливої ролі забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку. Така рівновага характеризується високим рівнем фінансової стійкості й платоспроможності підприємства на всіх етапах його розвитку й забезпечується формуванням оптимальної структури капіталу і його авансуванням у необхідних обсягах у високоліквідні види активів. Крім того, фінансова рівновага може бути забезпечена раціоналізацією складу формованого капіталу за періодом його залучення, зокрема, за рахунок збільшення питомої ваги перманентного капіталу.

Крім цього Воробйов Ю.Н. до цього завдання додає забезпечення фінансової гнучкості підприємства. Бланк І.О. же виділяє його як окреме завдання управління капіталом. Фінансова гнучкість характеризує здатність підприємства швидко формувати необхідний обсяг додаткового капіталу з несподіваною появою високоєфективних інвестиційних пропозицій або нових можливостей прискорення економічного росту. Необхідна фінансова гнучкість забезпечується в процесі формування власних і позикових видів капіталу, довгострокових і короткострокових форм його залучення, зниження рівня фінансових ризиків, своєчасних розрахунків з інвесторами й кредиторами.

Щодо завдання реінвестування капіталу автори одногосно вважають, що у зв'язку зі зміною умов зовнішнього економічного середовища або внутрішніх параметрів господарської діяльності підприємства, ряд напрямків і форм використання капіталу можуть не забезпечувати передбачуваний рівень його прибутковості. У зв'язку із цим важливу роль здобуває своєчасне реінвестування капіталу в найбільш дохідні активи й операції, які забезпечують необхідний рівень його ефективності в цілому.

Крім перерахованих завдань управління капіталом Бланк І.О. виділяє [3; 4]:

1. Забезпечення достатнього рівня фінансового контролю над підприємством з боку його засновників через контрольний пакет акцій у руках первісних засновників підприємства. На стадії наступного формування капіталу в процесі розвитку підприємства необхідно стежити за тим, щоб залучення власного капіталу із зовнішніх джерел не привело до втрати фінансового контролю й поглинання підприємства сторонніми інвесторами.

2. Оптимізація обороту капіталу – вирішується шляхом ефективного управління потоками різних форм у процесі окремих циклів його кругообігу на підприємстві; забезпеченням синхронності формування окремих видів потоків капіталу, пов'язаних з операційною або інвестиційною діяльністю. Одним із результатів оптимізації є мінімізація середніх розмірів капіталу, тимчасово не використовуваного в господарській діяльності підприємства (який не бере участь у формуванні його доходів).

#### **Список використаних джерел:**

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. 656 с.
2. Воробьев Ю.Н. Финансовый капитал предприятия: теория, практика, управление. Симферополь: Таврия, 2002. 64 с.
3. Бланк И.А. Управление активами и капиталом предприятия. К.: Ника-Центр, 2001. 485 с.

4. Бланк И.А. Управление формированием капитала. К.: Ника-Центр, 2000. 512 с.

*Л.І. Безгінова, к.е.н., доцент,  
Д.А. Партола, здобувач вищої освіти  
Державний біотехнологічний університет*

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Динамічний та ефективний розвиток інвестиційної діяльності є необхідною умовою стабільного функціонування та розвитку економіки. Масштаби, структура й ефективність використання інвестицій в більшості визначають результати господарювання на різних рівнях економічної системи.

Торговельну компанію можна віднести до мережевої за наступними критеріями: єдиний центр управління та координації всіма бізнес-одинацями; не менше двох бізнес одиниць у структурі мережі; єдина транспортно-логістична та інформаційна інфраструктура; приналежність магазинів до одного чи кількох (мультиформатність) сучасним форматам; загальна стратегія розвитку у межах мережі.

Вагомими перевагами роздрібних торговельних мереж перед неорганізованими та дрібними формами роздрібної торгівлі є [1; 2]:

1) закупівля товарів великими партіями, що дозволяє отримувати переговорні переваги у відносинах із постачальниками (найбільші мережі диктують свої умови постачальникам). Мережі можуть закуповувати якісніші і нові товари відразу після появи на ринку, повторні замовлення виконуються без затримок, а товари поставляються за найнижчими цінами;

2) укладання контрактів із постачальниками, які виробляють товари під торговими марками цих мереж (private label), а ритейлер отримує виняткові права продажу цих товарів. Як правило, ці товари є дешевшими для споживачів та більш маржинальними для ритейлера;

3) більші можливості скорочення транзакційних і умовно-постійних витрат, що дозволяє використовувати стратегію «лідерства з витрат». Це досягається за рахунок ефекту масштабу, розвиненої та скоординованої логістики, наявності власних виробництв;

4) можливість використання сучасного програмного забезпечення, що підвищує ефективність роботи.

5) високий рівень менеджменту та спадкоємності в управлінні;

6) єдиний центр управління, який реалізує стратегію розвитку мережі на довгострокову перспективу та корпоративну політику.

Велику роль відіграє масштаб інвестування: регіональний або загальнонаціональний. Великі дилери прагнуть до інвестування в компанії національного масштабу. Складним завданням створення торговельної мережі з централізованим методом управління є побудова системи управління інформацією, яка забезпечує «товарне» кооперування в центрі.

Важливим є вибір формату роздрібної мережі: одно- або мультиформатний. Наявність у мережі об'єктів торгівлі різних форматів ускладнює управління логістикою. Для таких об'єктів властива різна номенклатура, є можливість охопити більш широкі верстви покупців.

Вибір методу управління мережею – централізований або децентралізований. Переваги мережевої структури цілком реалізуються лише за централізованого управління, але проблемою є оптимальний розподіл функцій між центром і на

місцях з тим, щоб розвивати ініціативу внизу з повним контролем зверху.

Ефективність інвестицій в підприємство безпосередньо залежить від вибору моделі управління, що є непростим завданням, яке певною мірою залежить від регіональних особливостей та специфіки діяльності конкретного підприємства.

Під час інвестування власники компанії стикаються з проблемами вибору організаційної структури та механізму управління інвестиційної діяльності. На практиці використовують два полярні варіанти: холдинг та монокомпанія.

Механізм управління інвестиційною діяльністю підприємства ритейлу передбачає використання таких моделей.

1. Інвестиційна модель: наявність інвестуючого та синтетично консолідуючого фінансового центру, з практично самостійними об'єктами господарювання. Таку модель використовує значна частини торговельних компаній, які є у сенсі слова мережевими ритейлерами (об'єднані загальними інвесторами, чи торговою маркою).

2. Холдингова модель: центр визначає закупівельну політику (постачальників, номенклатуру та закупівельні ціни), але об'єкти торгівлі залишаються самостійними в оперативному управлінні.

3. Централізована модель: вважається більш ефективною формою функціонування мережного ритейлера. Єдиний центр управління передає торговельним об'єктам операції, які дозволяють брати мінімальну участь в логістичній діяльності (замовлення, інвентаризація, переоцінка).

4. Поточна модель: передбачає тотальну концентрацію управління в центрі та практично повну відсутність функції управління в магазині (крім відпустки товарів покупцям). У центральному офісі знаходиться інформаційна система та ведеться облік, там же зосереджено весь апарат управління, у магазинах – лише касові апарати.

5. Гібридна модель: передбачає наявність в одній мережі об'єктів, які керуються централізовано, а частина магазинів може працювати за "холдинговим" або "лоточним" принципом. Подібний спосіб управління зустрічається у роздрібних операторів, які будують національні та міжнародні мережі. Це практично єдиний можливий метод управління для мережеских ритейлерів в українських умовах, що забезпечує товарну консолідацію в центрі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Хасис Л.А. Системные преобразования торговой отрасли экономики на основе сетевых структур: Организационно-экономический аспект. // дисс. на соиск. ст. д.э.н. Москва. 2006. 242 с.

2. Власова Н. О., Колчкова О. В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку : монографія. Х. : ХДУХТ, 2012. 232 с

*Л.І. Безгінова, к.е.н., доцент,*

*М.О. Резник, здобувач вищої освіти*

*Державний біотехнологічний університет*

### **МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РИТЕЙЛУ**

Під час формування інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства ритейлу можливе застосування і поєднання двох методів комплексної оцінки: суми місць і відстаней. На основі другого методу по кожному показнику ефективності оцінюється відхилення значення даного підприємства від об'єкту

еталону. В якості еталону в конкуруючій групі підприємств виступає середнє значення показника. «Аналітична сила» середніх величин полягає в узагальненні відповідної сукупності типових, однорідних показників, явищ, процесів. Вони дозволяють переходити від одиничного до загального, від випадкового до закономірного; без них неможливо порівняння ознаки, що вивчається, по різних сукупностям, неможлива характеристика зміни показника, що варіює в часі; вони дозволяють абстрагуватися від випадковості окремих значень і коливань.

Метод суми місць використовується в тій частині, що інтегральний показник є сумою відхилень від еталонних значень, виражений у відносних показниках. Таким чином, узагальнений показник має вигляд [1]:

$$K_j^i = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{X_{ji} - X_i}{X_i}}{n}$$

де  $K_j^i$  – комплексний інтегральний показник внутрішньої ефективності підприємства ритейлу;

$X_{ji}$  – значення показника ефективності використання і-го фактору в j-м підприємстві;

$X_i$  – середнє значення показника ефективності використання і-го фактору в цілому для конкурентної групи підприємств;

n – кількість факторів, що беруть участь в розрахунку комплексного показника.

Запропонована методика дозволяє оцінити: 1) положення підприємства в групі по ефективності використання кожного фактору виробництва, що вивчаються в даному періоді; 2) положення підприємства в групі по ефективності використання всіх факторів виробництва, що вивчаються в даному періоді; 3) ступінь участі ефективності використання кожного фактору виробництва в комплексному інтегральному показнику в даному періоді; 4) динаміку ефективності використання кожного фактору виробництва або їхньої сукупності у відносних показниках у порівняному вигляді.

Таким чином, доцільно застосувати запропоновану методику під час оцінки конкурентоспроможності підприємств групи. При цьому для оцінки системи управління конкурентоспроможності підприємства цей показник необхідно розглядати в динаміці.

Зведемо в інтегральний показник фактори: рентабельність товарообороту; рентабельність використання 1 кв. м. торгівельної площі; рентабельність витрат.

Грунтуючись на вище визначеному пропонується методичний підхід до оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства ритейлу, який передбачає послідовну реалізацію трьох етапів:

1) формування інтегрального показника оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі поєднанні методів комплексної оцінки – методу суми місць і методу відстаней;

2) розрахунок індексу конкурентоспроможності на основі інтегрального показника її оцінки;

3) інтерпретування результатів та формування висновку щодо ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства ритейлу.

Про ефективність системи управління конкурентоспроможністю підприємства ритейлу свідчить динаміка показника його конкурентоспроможності – у разі його позитивного розвитку система управління може визнана дієвою тобто ефективною.

У таблиці узагальнено можливі значення індексу інтегрального показнику оцінки конкурентоспроможності.

Таблиця

**Інтерпретація можливих значень індексу інтегрального показнику оцінки конкурентоспроможності підприємства ритейлу**

Значення $I_K$	Пояснення	Система управління конкурентоспроможністю ПР
$I_K < 1$	система управління конкурентоспроможністю виробляє рішення, які призводять до зниження конкурентоспроможності ПР у межах даної групи	Не є ефективною
$I_K = 1$	система управління конкурентоспроможністю підтримує показник конкурентоспроможності на рівні минулого періоду	Може визнана ефективною за певних умов
$I_K > 1$	система управління конкурентоспроможністю виробляє рішення, які приводять до підвищення конкурентоспроможності підприємства у межах даної групи	Є ефективною

**Список використаних джерел:**

1. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Харків : ХДУХТ, 2010. 426 с.

*О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,  
С.В. Яблунівський, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

**УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Ефективне функціонування підприємства, стабільність та результативність його господарської діяльності, впевнене конкурентне положення є фундаментом національної економіки та її безпеки. Проте, сучасне підприємство функціонує в умовах ризику та невизначеності, така ситуація зумовлена впливом багатьох факторів: економічною нестабільністю, воєнними діями на сході країни, пандемією COVID-19, соціальною напругою в суспільстві та рядом інших чинників. Однією з головних умов існування підприємства в майбутньому є майстерне управління виробничим потенціалом та його складовими.

Виробничий потенціал підприємства – це потенційна спроможність виготовляти продукцію такого асортименту, переліку та якості, які будуть задовольняти ключовим параметрам попиту на ринку. До характеристик виробничого потенціалу відносять: цілісність, взаємозамінність, складність, альтернативність, взаємозв'язок елементів, здатність до сприйняття сучасних досягнень науково-технічного прогресу, до розвитку шляхом використання нових технологій, гнучкість виробничої системи, потужність [1].

Управління виробничим потенціалом варто розглядати як конкретну функцію менеджменту, виконання якої потрібно здійснювати в логічній послідовності: планування виробничої програми; організування роботи служб та підрозділів з метою виконання поставлених завдань; мотивування суб'єктів, які безпосередньо чи побічно впливають на виробничий процес; контролювання рівня якості виготовленої продукції і виконання виробничої програми загалом, регулювання виявлених

проблем та недоліків [2, с. 66].

Господарська діяльність підприємства вимагає розробки та постійного удосконалення механізму управління виробничим потенціалом (рис. 1).

<b>Об'єкт управління</b>
• виробничий потенціал підприємства
<b>Мета управління</b>
• розвиток виробничого потенціалу
<b>Критерії управління</b>
• система показників, що забезпечують моніторинг стану і рівня розвитку елементів виробничого потенціалу підприємства
<b>Суб'єкти управління</b>
• елементи виробничого потенціалу
<b>Методи і напрями управління</b>
• залучення, використання та нарощування виробничого потенціалу
<b>Ресурси управління</b>
• складові виробничого потенціалу, під час яких реалізується обраний метод управління і забезпечується досягнення поставленої мети

Рис. 1. Структура механізму управління виробничим потенціалом підприємства  
*Побудовано автором на основі [3]*

Таким чином, управління виробничим потенціалом підприємства важлива частина менеджменту підприємства, а створення свого, власного дієвого механізму управління сприятиме досягненню економічних та стратегічних цілей та забезпечить його стійке конкурентне становище.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пріб К.А., Патица Н.І. Діагностика в системі управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 432 с
2. Жук Є. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки* : матеріали міжнар. наук. практ. інтер. конф. м. Кіровоград, 15 груд. 2015 р. Кіровоград. 2015. С. 66-67
3. Кобрин Л. Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки*. 2019. № 1. С. 132 - 139.

*Л.Й. Войнич, к.е.н., доцент  
Львівський національний аграрний університет*

## **ПЛОЩИНИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОРТФЕЛЯ**

У сучасній розвиненій, економічно незалежній державі завдяки державній політиці науково-технічний прогрес (НТП) набуває ознак загальної стратегії розвитку, яка підпорядковує собі інвестиційну політику. Економічна політика спрямована на формування інноваційно-інвестиційної моделі розвитку, коли зростання ефективності суспільного виробництва досягається за рахунок зростання знань, а інновації тісно пов'язані з інвестиціями, тобто з низкою практичних дій громадян, юридичних осіб та держава. Науковці визначають інновації як одну з форм інвестиційної діяльності, що здійснюється для реалізації досягнень науково-технічного прогресу у виробничій та соціальній сферах. При цьому інвестиційна діяльність - державних, приватних, іноземних чи колективних організацій - створює

матеріальну базу формування інноваційного процесу.

На сьогодні для досягнення перспективної конкурентоспроможності, організаціям важливо постійно впроваджували інновації шляхом прискореного оновлення основних фондів, технологій, продукції та ефективного підвищення швидкості дифузії новітніх досягнень науки і техніки. Інновації в основному бізнесі - це організаційні зміни спрямовані на удосконалення того, що організація робить вже сьогодні. Йдеться про реалізацію нових ідей або реалізацію існуючих ідей по-новому, спрямовану на формування інноваційних продуктів та послуг, що відповідно сприятиме збільшенню доходу, зменшенню витрат, збільшенню нових клієнтів або утриманню існуючих клієнтів. Високий рівень доходу, який менеджер хоче отримати від інновацій, залежатиме від контексту бізнесу, викликів та можливостей, з якими він стикається. Виділяють різні площини формування інновацій (рис.1).

Щоб залишатися конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі, практикуючі менеджери повинні формувати свій інноваційний портфель аналогічно інвестиційному портфелю. Успішні інновації в основному бізнесі покладаються на пошук найкращих ідей для бізнесу, а також на активний розвиток та їх швидку реалізацію.

Nagji і Tuff рекомендують організаціям прагнути до такого розподілу інноваційного портфеля: 70% - основне виробництво, 20% - розвиток суміжних галузей, 10% - трансформаційні інновації (проривні).

Варто зазначити, що згодом основний бізнес організації частково перейде до діяльності в суміжній області, а потім, зрештою, до діяльності в площині трансформації. Цей цикл повинен продовжуватися, оскільки кордон інновацій просувається вперед в розрізі площин, а організація продовжує освоювати нові ринки.

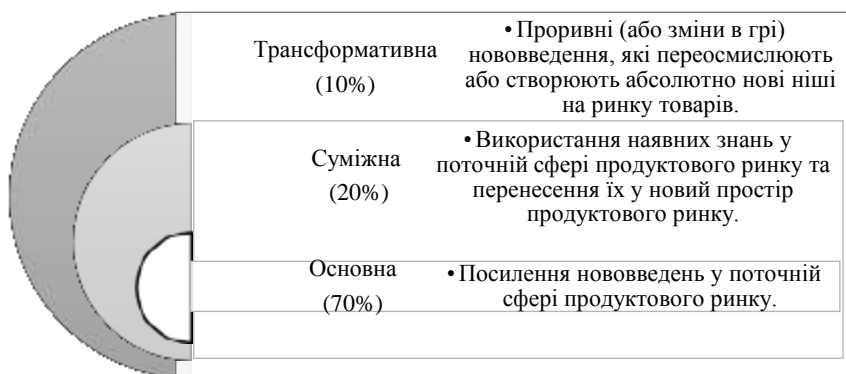


Рис.1. Структура інноваційного портфеля при формуванні площин інновацій.

Науковці інноваційно-інвестиційний розвиток організації розглядають як процес покращення техніко-економічних показників діяльності, метою якого є зростання капіталізованої ринкової вартості організації, забезпечення добробуту власників й основних споживачів продукції з урахуванням екологічної складової на інноваційній основі.

Таким чином, світовий досвід передбачає широкий спектр економічних інструментів, за допомогою яких можливо управляти інноваційними процесами на макрорівні. При цьому важливо обрати та використати у конкретних економічних умовах найефективніші з них і спрямувати на них суспільні ресурси, що

перебувають у розпорядженні держави. Зокрема, до засобів державного регулювання відносять: розвиток інноваційної інфраструктури; забезпечення пріоритетів інноваційної діяльності; сприяння модернізації виробництва; розвиток інтеграційних процесів; захист інтелектуальної власності; розвиток інноваційного підприємництва; створення сприятливого інноваційного середовища тощо. Зазначене повною мірою стосується й формування системи державних закупівель, де характер економічних відносин визначається економічною діяльністю держави як суб'єкта ринкових відносин.

#### **Список використаних джерел:**

1. В. Nagji, G. Tuff *Managing Your Innovation Portfolio. Harvard Business Review*. May, 2012. Режим доступу: <https://hbr.org/search?N=0+4294967061&Ntt=geoff+tuff>

2. Гусев В. О. Державна інноваційна політика: методологія формування та впровадження : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2011. 624 с.

3. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України : у 3 т. / [за ред. акад. НАН України В. М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б. Є. Кваснюка]. К. : Фенікс, 2007. Т. 2. – 564 с.

5. Федулова Л. І. Тенденції розвитку інноваційної політики та її вплив на економічне зростання [Електронний ресурс]. Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ep/2011\\_2/5\\_Fedulova.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ep/2011_2/5_Fedulova.pdf)

6. Чернобаев В. В. Інноваційно-інвестиційна діяльність та її регулювання в економіці України : автореф. дис. канд. екон. наук. Дніпропетровськ, 2008. 19 с.

*В.Л. Вороніна, к.е.н., доцент  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасний науково-технічний прогрес неможливий без інтелектуального продукту, одержуваного внаслідок інноваційної діяльності. Особливого значення набуває осмислення місця та ролі інноваційних процесів в економічному розвитку.

Науково-теоретичні аспекти інноваційної теорії були розглянуті в роботах: Айреса Р., Будвіля Ж., Глазьєва С., Зось-Кіора М. В., Кузнеца С., Маркіної І., Перру Ф., Портера М., Роджерса Е. та інших. Зазначеними авторами визначено роль інновацій як провідного фактора економічного зростання, розроблено понятійний апарат, виявлено основні причинно-наслідкові зв'язки у цій сфері діяльності. Разом з тим, слід констатувати, що деякі теоретичні та методологічні аспекти управління інноваціями потребують подальших поглиблених досліджень. У науковому середовищі виникає низка складнощів у визначенні сутнісних характеристик інновацій, а також є серйозні проблеми при пошуку способів активізації інноваційних процесів в умовах нестабільної динаміки та непостійності у поведінці економічних суб'єктів.

Стратегічне управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання розглядають як частину стратегічного менеджменту і як підсистему загального менеджменту з наявністю предмета управління, цілей та завдань [3].

Стратегічне управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання покликане вирішувати питання планування та реалізації інноваційних, інвестиційних проектів, воно пов'язане із процесом передбачення змін в економічній діяльності



організацій, пошуку та впровадження великомасштабних стратегічних рішень, що забезпечують виживання та стійкий розвиток за рахунок виявлених майбутніх факторів успіху.

Головними засадами стратегічного управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання мають бути: постійне прогнозування ситуації на ринку капіталу, товарів та послуг, планування дій та передбачення кризових обставин; попередження та уникнення технологічного відставання; системне втілення інновацій у всіх, зокрема, взаємопов'язаних сферах діяльності суб'єктів господарювання; безперервне інвестування в людський капітал, інновації, отримання конкурентних переваг [1].

Отримання результатів від інноваційного розвитку вимагає впровадження специфічних засобів та інструментів управління із сукупності стратегічного чи інноваційного менеджменту. Інноваційне управління здійснюється паралельно з управлінням традиційним процесом виробництва товарів, послуг [2].

Отже, стратегічне управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання – це процес втілення системи управління їх основними сферами діяльності на інноваційній основі з метою досягнення цілей стратегічного та інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та конкурентних позицій, фінансової успішності, побудови та реалізації інноваційної стратегії з урахуванням змін довкілля [1].

Система управління підприємствами, які використовують інноваційний підхід до свого функціонування та розвитку, покликана вирішувати ряд завдань:

- створення нових та оновлення існуючих виробничих систем;
- систематичне оновлення асортименту товарів, послуг;
- поєднання гнучкості та адаптивності дрібносерійного виробництва з високою ефективністю, низькими витратами та високою продуктивністю масового виробництва;
- підвищення рівня ефективності виробничо-збутової діяльності через підвищення продуктивності праці персоналу та зниження всіх можливих видів витрат;
- розробка, реалізація стратегії та тактики боротьби за лідерство шляхом концентрації зусиль та ресурсів на найбільш перспективних напрямках розвитку техніки;
- забезпечення розвитку суб'єктів господарювання в умовах конкуренції [1].

Виходячи з таких міркувань, слід зазначити, що стратегічні дії організацій вимагають пошуку нових ідей, а, отже, мають інноваційні ознаки. Усі сфери діяльності суб'єктів господарювання, рівні управління певним чином потребують нових (інноваційних) рішень. Інноваційна корпоративна стратегія має бути зосереджена на отриманні намічених цілей розвитку завдяки впровадженню інновацій як базових (традиційних), так і нових бізнес-напрямків (структурні одиниці, підрозділи) організації.

На основі отриманих результатів дослідження, визначено та систематизовано основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств, орієнтованих на інноваційний розвиток та інноваційну діяльність (рис. 1).

Таким чином, щодо управління інноваційним розвитком та підвищення конкурентоспроможності підприємств можна зазначити наступне:

- успішно конкурувати у перспективі зможуть ті підприємства, які зорієнтують свою діяльність у бік створення унікальних товарів або формування ринків для

задоволення існуючих або вироблення нових потреб у споживачів, особливої корпоративної (інноваційної) культури та продукування знань. Основою цього є розвиток інноваційного потенціалу;

- суб'єкти господарювання мають змінити організаційну структуру на більш гнучку і виробити хист до швидкого реагування та адаптації щодо змін довкілля.

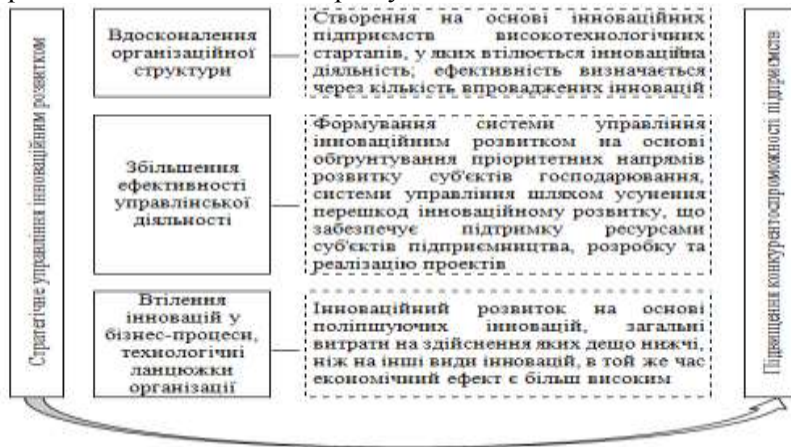


Рис. 1. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі стратегічного управління інноваційним розвитком

Джерело: складено автором

### Список використаних джерел:

1. Зось-Кіор М. В., Германенко О. М., Сабакар Д. Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6 (11). С. 169-176.

2. Zos-Kior M., Nhatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. No. 4. P. 504-515. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.52>  
<https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2031/1482>

3. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Хорошко Д. Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. № 3 (26). С. 76-81. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/9008>

Г. Гринишин, к.е.н., доцент

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені Степана Зеноновича Гжицького,

Л. Балаш, к.е.н., доцент

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

## ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ

Сформувати економічний механізм підприємства без визначення в ньому ролі управління і всієї системи управління неможливо. Економічний механізм управління підприємством включає такі основні функціональні підсистеми: планування,

організації, мотивації, контролю та регулювання. Зміст кожної системи економічного механізму управління підприємством та кількість підсистем у кожній з них залежать від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, рівня впливу зовнішнього середовища та результатів діяльності підприємства та інших факторів.

Механізм управління слід розглядати як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління. При чому, якщо мова йде про внутрішні фактори управління підприємством слід використовувати поняття „механізму управління підприємством”, якщо про зовнішні - „механізму взаємодії з іншими підприємствами і організаціями”[4].

Механізми управління виробничою програмою забезпечують виконання головного, що є змістом діяльності підрозділів і узгоджене функціонування підприємства в цілому. Механізми управління витратами і прибутком є одним із найважливіших важелів, оскільки, управляючи витратами, можна напряму впливати на прибутковість підприємства – головну мету господарської діяльності.

Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління. При чому, якщо мова йде про внутрішні фактори управління підприємством слід використовувати поняття „механізму управління підприємством”, якщо про зовнішні – „механізму взаємодії з іншими підприємствами і організаціями”.

Вдосконалення роботи механізму управління відбувається за допомогою вдосконалення застосування принципів і задач управління, методів, форм і інструментів управління, організаційну структуру управління підприємством та його персоналу, інформацію та засоби її обробки.

Ефективність управління полягає у досягненні найвигіднішого співвідношення між результатами діяльності апарату управління і використаними для одержання цих результатів фінансовими та матеріальними ресурсами. Ефективна система управління підприємством створює сприятливі умови, які забезпечують досягнення виробничим колективом поставлених цілей і містять соціальні, економічні та психологічні елементи.

Механізм управління підприємства полягає у використанні владних відносин, охоплює організацію процесу функціонування системи, якою управляють, і організацію структури управляючої системи.

Структура управління організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у системі.

Знаходить втілення у параметрах системи управління, положенні про відділи і служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління, співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату.

Структуру управління по горизонталі поділяють на окремі ланки, а по вертикалі на ступені управління. Ланки взаємопов'язані прямими і зворотними зв'язками по вертикалі і горизонталі. Що раціональніша структура управління, то ефективніше функціонує вся система [2].

Функціонування важелів економічного механізму здійснюється на основі системи правових норм, що відповідають чинному законодавству.

Оскільки природа внутрішніх факторів управління підприємством є різноманітною (організаційні, структурні, технічні, економічні, адміністративні, матеріальні фактори), слід виділяти певні види механізмів управління. Основними

видами механізмів управління виступають: організаційні, економічні, структурні механізми, механізми організації управління, технічні і адміністративні, інформаційні механізми та інші.

Економічний механізм управління підприємством – це сукупність організаційних і економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому.

Механізм управління містить у собі такі компоненти, як: принципи і задачі управління, методи, форми і інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки.

Економічний механізм управління підприємством включає наступні основні функціональні підсистеми: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Цільова система організаційно-економічного механізму містить у собі цілі і основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору і оцінки досягнення певних цілей і результатів діяльності підприємства.

Зміст кожної з систем та кількість підсистем в кожній з систем організаційно-економічного механізму управління підприємством залежить від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, ступеня впливу зовнішнього середовища і результатів діяльності підприємства та інших факторів.

Механізм управління містить цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив заради досягнення цілей [3]. Єдиного підходу щодо тлумачення поняття “ економічний механізм” ще не сформовано, тому ця проблема не втратила своєї актуальності й на сьогодні потребує дослідження та узагальнення існуючих підходів щодо поняття “економічний механізм”.

Проаналізувавши всю цю інформацію, можна сказати що для покращення управління на підприємстві необхідно:

покращувати організаційну структуру управління, здолати недоліки та зміцнювати переваги структури що використовує підприємство;

формувати інтелектуальний капітал, створювати програми для залучення вітчизняних науковців для розробки нових технологій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Біла І. П. Організаційно-економічний механізм управління гнучкістю виробничих систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2006. –16 с.
2. Василенко В. А., Т. І. Ткаченко Стратегічне управління : Навч. посібник для студентів вищ. навч. – К. : ЦУЛ, 2003. – С. 77-80.
3. Грещак М. Г., Гребешкова О. М. , Коцюба О. С. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. –К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
4. Лисенко Ю., Єгоров П. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. Економіка України. – 2011. – № 1. – С.86-89.

## **FEATURES OF ANALYSIS OF BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISES**

Business process analysis is a defining and often the most necessary step for management in the analysis of the business of any enterprise.

Successful work on business process analysis requires qualifications in the field of process management, knowledge of the specifics of the industry in which the company operates. The analysis of business processes is carried out both by experts of the enterprise and with the involvement of professional consultants who have experience in analytical work.

Among the weaknesses and potential opportunities of the enterprise, which can be identified during the analysis can be identified:

- important characteristics of the process: efficiency, effectiveness, adaptability, certainty, manageability, repeatability;
- process execution time or individual subprocesses;
- cost of the whole process and its subprocesses, losses;
- Key Performance Indicators (KPIs);
- risks;
- organizational gaps;
- information gaps;
- completeness, adequacy, and timeliness of the information used;
- effectiveness of information flow management;
- duplication and/or redundancy of functions;
- logical errors;
- process behavior in a dynamic mode;
- possibilities of process standardization [1, 3].

During the analysis of business processes, the areas of responsibility of employees during the implementation of processes are assessed in detail. Particular attention is paid to the moments of transfer of responsibility. In addition, all functions and processes are analyzed in terms of compliance of resources expended and the results obtained (efficiency analysis).

The analysis takes place in several directions and depends on the tasks and the specifics of business processes. First of all, the goals and objectives of optimization are defined. In this case, optimization criteria and parameters of target processes can be set.

In the process of business process analysis, you can use specialized techniques and appropriate tools. For example, to analyze the cost of processes, it is advisable to use the methodology of post-operational costing ABC - Activity Based Costing, which allows you to calculate the cost of processes based on the cost of functions or operations performed within the processes and resources used.

To analyze the behavior of the process in the dynamics, you can use simulation - a technique that allows a dynamic computer model to imagine how the process is performed, human actions and technical and IT systems, as well as assess resource availability, waiting time, and downtime. When tasks accumulate in processing queues, identify process bottlenecks.

To analyze business processes, it is important to consider that [1-5]:

- the number of indicators should be the minimum necessary for full management of the

business process;

- each of the indicators must be measurable;
- the cost of measuring the indicator should not exceed the management effect of using this indicator;
- it is necessary to develop indicators to assess all aspects of the business process (financial, technical, lead time, quality, structure);
- analysis and evaluation of processes is possible only if it is described (documented);
- the completeness of the description of the process is determined by the goals and objectives of the analysis;
- all analyzed processes should be described using a single standard;
- methods of a process analysis must be adequate to the methods of description and vice versa;
- it is necessary to create an integrated indicator that can give a comprehensive assessment of the business process;
- the generalized system of indicators should be carefully structured so that after interpreting the value of the integrated indicator it is possible to easily refer to its components and quickly determine in which part of the business process there is a problem.

#### **Literature:**

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; пер с англ. С.В. Ариничева. – М.: Стандарты и качество, 2010. – 272 с.

2. Виноградова О.В. Реінжинірінг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: [монографія]; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2005. – 196 с.

3. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген; пер. с англ. – СПб.: Азбука; БМикро, 2011. – 328 с.

4. Шеер А.В. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы / Август-Вильгельм Шеер; пер. с англ. Н.А. Михайловой; науч. ред. и предисловие М.С.Каменовой, А.И. Громова. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Весть-Мета Технология, 1999. – 152 с.

5. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: [монографія / Л. Г. Шемаєва, К. С. Безгін та ін.]; Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 240 с.

*Л.А. Казакевич, к.ф.-м.н, доцент*

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет», г. Минск*

## **КОНКУРЕНЦИЯ И ИННОВАЦИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ МУКОМОЛЬНО-КРУПЯНОЙ ПРОДУКЦИИ**

В число наиболее социально значимых отраслей агропромышленного комплекса входит мукомольно-крупяная промышленность. Вырабатываемые из муки хлеб, хлебобулочные, крупяные, макаронные и кондитерские изделия необходимы в любом возрасте. Именно поэтому основным критерием продовольственной безопасности страны является стабильное обеспечение населения продуктами переработки зерна [1].

В работе проведен анализ конкурентной позиции ОАО «Барановичский комбинат

хлебопродуктов» (ОАО «Барановичхлебопродукт») на рынке мукомольно-крупяной продукции.

ОАО «Барановичхлебопродукт» является одним из крупнейших предприятий Республики Беларусь по хранению и переработке зерна. Продукция, выпускаемая комбинатом, – это:

- мука (пшеничная, ржаная, зерно пшеницы цельнозерновое);
- крупы (горох, гречка, манка, овсяная, рис, пшено);
- мучные полуфабрикаты (блинчики дрожжевые, дрожжевое тесто, манник, песочное тесто, пицца дрожжевая, пончики);
- здоровое питание (зерна для проращивания, клетчатка);
- комбикорма (для птиц, свиней, КРС, рыб).

Основной целью товарной политики ОАО «Барановичхлебопродукт» является оптимизация ассортимента выпускаемой продукции, ориентированной на запросы рынка и потенциальной группы потребителей, усовершенствование упаковки, реализация продукции под торговой маркой «Гаспадар», «Скарбонка здоровья», «Барановичские комбикорма».

Для привлечения большего числа покупателей и расширение рынков сбыта ОАО «Барановичхлебопродукт» поставляет свою продукцию в крупные торговые сети и гипермаркеты: ООО «Табак-Инвест» ТЦ «Корона»; ООО «Евроторг»; ООО «ГРИНрозница»; ЗАО «Доброном»; ИЧТУП «Баниар» гипермаркет «Бикс»; гипермаркеты «Простор», «ГИППО», «Рублевский», «Алми», «БелМаркет Компани».

Маркетинговая стратегия комбината направлена на сохранение долгосрочных партнерских отношений с потребителями, расширение рынка сбыта на территории Республики Беларусь и на экспорт. Основной задачей является предложение на рынок инновационной продукции, отвечающей по качеству требованиям потребителей, конкурентоспособной по цене.

Основными конкурентами ОАО «Барановичхлебопродукт» являются ОАО «Лидахлебопродукт», ОАО «Брестхлебпродукт», КУП «Минскхлебпродукт», УП «Борисовхлебпродукт», ОАО «Гомельхлебпродукт», «ОАО Калинковичхлебпродукт».

В 2020 г. экспортный рынок ОАО «Барановичхлебопродукт» представляли Россия, Украина, Грузия, Молдова. При этом 47,9 % экспортируемой продукции приходилось на Украину.

На белорусском рынке мукомольно-крупяной продукции конкуренция определяется тем, что производители выпускают схожие товары, а колебания цен являются незначительными. Влияние на нее также оказывают предпочтения и вкусы потребителей, реклама, имидж организации, наличие инновационных продуктов и ряд других факторов [2]. Важное значение для укрепления конкурентных позиций ОАО «Барановичхлебопродукт» на рынке имеет производство инновационной продукции (например, льняная мука), а также:

- стимулирование потребителей (подарки покупателям, бесплатные пробы во время проведения акций-дегустаций);
- стимулирование деловых партнеров (сувениры);
- публикации («Наш край», «Интекс-пресс»);
- участие в выставочно-ярмарочных мероприятиях («Продэкспо», «Белагро» и др.);
- совместные мероприятия со студентами (БарГУ и БГАТУ).

### **Список использованных источников:**

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021-2025 годы. – Минск : 2021.
2. Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т.Г. Философова, В.А. Быков. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 296 с.

*N. Klymenchukova, PhD (Economics), Associate Professor, Doctoral Candidate  
National Academy of Management, Kyiv*

### **THE SYSTEM OF INNOVATION MANAGEMENT IN THE COMPETITIVE CONDITIONS OF FORMATION OF PROGRESSIVE COMMUNICATION CHANNELS**

In the conditions of formation of innovative economy the state and businessmen should act as equal partners. Institutions of state power direct their communications to all types of enterprises (regardless of ownership and scale of activity), which is an important form of market interaction. In the absence of a balanced mechanism for ensuring parity of such interaction, the further development of innovative entrepreneurship is extremely difficult, and the process of reforming the institutional matrix is hopeless or chaotic.

In our view, close partnerships between the state and business are horizontal and vertical replications of relations at all levels of government in order to ensure the development of social production, create transparent conditions for fair competition and the formation of an innovative core of the national economy. Some innovative economies of the world began to move to the system of replication of regulatory relations, in the last century, realizing the need for these transactions. At present, such countries have a predominantly self-regulating market economy with moderate (or no) state influence but steadily progressing communication channels. At the same time, at the beginning of state-building, such countries often used the tools of planned economic regulation, which in the future gave them the opportunity to create an effective market management system on a parity basis and stimulate innovation with weaker regulatory influence. However, such levers of influence did not have the features of strict command-and-control planning, but rather soft policy-making. In addition, the market in such countries was not so spontaneous or depressed, its actions were under state control. In Ukraine, the process of state formation takes place under unfavorable conditions, which undoubtedly gives chaos and turbulence to the system of innovative entrepreneurship. That is why in our country stronger instruments of state regulation should prevail, and accordingly the control of relations with the participants of business relations due to the underdevelopment of market institutions should be more orderly, balanced with the forecasted consequences [1-5].

The bureaucracy has a destructive effect on the harmonization of partnership between innovative enterprises and the state, both in the institutions of state power and in the infrastructural elements included in the institutional matrix. Bureaucracy in the conditions of economic transformation - in the absence of state influence on its manifestations, can cause chaos of institutional relations and increase opportunistic behavior among all participants in transactions. The presence of bureaucracy makes it impossible to simplify the procedures for opening an innovative business and implementing new projects among existing businesses. The negativism of the bureaucracy is a consequence of the hopeless state management of innovative entrepreneurship without taking into account public opinion.



### Список використаних джерел:

1. Гнатенко І. А. Визначення інновацій як інструментарію національного підприємництва. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2018. Т. 23. Вип. 5 (70). С. 38-42.
2. Гнатенко І. Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. *Вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32. С. 69–72.
3. Гнатенко І.А. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. *Науковий журнал «Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії»*. 2018. № 6 (18). С. 70-74.
4. Гнатенко І.А. Методологічні аспекти розвитку інноваційного підприємництва: теорія та практика: монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2019. 253 с.
5. Zos-Kior M. The impact of migration processes on the management of socio-economic development and self-organization of the individual. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2020. Випуск 1. С. 4-9.

*Н.О. Коваленко, к.пед.н., доцент*

*Льотна академія Національного авіаційного університету, м. Кропивницький*

### **РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗЕД**

У сучасних умовах господарювання туристичних підприємств розв'язання проблеми обмеженості певних видів ресурсів потребує дослідження та ретельного аналізу ресурсного потенціалу підприємства. Ефективність і раціональність його використання визначає успіх розвитку як окремо взятого туристичного підприємства, так і туристичної індустрії в цілому. Туристична галузь відіграє важливу роль у формуванні валового внутрішнього продукту держави, у створенні додаткових робочих місць і забезпеченні зайнятості населення, забезпеченні виходу на нові перспективні ринки, розв'язанні багатьох проблем входження України у світове і, зокрема – європейське співтовариство.

Питанням оцінки та розвитку потенціалу підприємства приділяється достатньо уваги. У своїх працях такі автори, як О.Коваль [1], Т.Ткаченко [2], І.Смаль [3] та ін. О.М. Коваль формулює ресурсний потенціал як «можливий прояв дії або функції ресурсів, які поки що не використані» [1]. Г.М.Підлісецький до ресурсного потенціалу зараховує «сукупність взаємопов'язаних ресурсів, зокрема, земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових» [4].

Однак самій проблемі створення системи ресурсного забезпечення як основи ресурсного потенціалу туристичного підприємства приділено недостатньо уваги.

Ресурси туристичного підприємства – це фактори, які використовуються підприємством туристичної сфери для надання туристичних послуг. Найбільш важливими елементами ресурсного забезпечення і головним фактором розвитку туризму є персонал, капітал і виробничі фонди, оборотні кошти, нематеріальні та інвестиційні ресурси. Сукупність цих ресурсів значною мірою характеризує внутрішній потенціал туристичного підприємства.

Аналіз діючої системи ресурсного забезпечення туристичного підприємства включає:

- аналіз наявності ресурсів (кількісна та якісна характеристики);
- аналіз ефективності та результативності ресурсів;
- дослідження ключових компетенцій підприємства.

Оскільки туроператори, як правило, формують пакети туристичних послуг відповідно до попиту туристів на певні маршрути подорожей, то вони мають ринкові відносини з виробниками послуг, що входять до цих пакетів.

Орієнтація на споживачів відноситься до обов'язкових умов обґрунтування номенклатури та асортименту послуг, її якісних, цінкових і кількісних характеристик.

Вдосконалення системи ресурсного забезпечення туристичного підприємства (СРЗТП) в умовах ЗЕД передбачає розв'язок цілого ряду завдань, до найважливіших з яких слід віднести [5]:

- 1) визначення складу ресурсної бази обґрунтування виробничого плану і виділення функціональних підсистем СРЗТП;
- 2) обґрунтування основних вимог, яким повинна відповідати СРЗ сучасного туристичного підприємства;
- 3) побудова функціональної структури СРЗТП;
- 4) виділення основних етапів і розробка алгоритмів здійснення ресурсного обґрунтування діяльності туристичного підприємства;
- 5) розробка схеми інформаційної взаємодії окремих підсистем СРЗТП.

Для забезпечення цілісності СРЗТП склад вимог, запропонованих до окремих її складових (підсистем), повинен бути єдиним. Дослідження даної проблеми дозволило нам виділити чотири найважливіші та обов'язкові вимоги, яким повинна відповідати СРЗТП як підсистема СВПТП, а саме: інтегрованість у єдину СРЗТП; комплексність; ринкова орієнтація; повнота (самодостатність).

Найважливішим принципом планування, що забезпечує формування всебічно обґрунтованих планів, є комплексність. Відповідно й ресурсне обґрунтування процесу вдосконалення системи ресурсного забезпечення, як і весь процес її формування, повинне носити комплексний характер, що полягає в повному (комплексному) врахуванні всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають параметри ресурсів, що споживаються, виробничі можливості підприємства і його цільові показники. Це обумовлює зміст першої найважливішої вимоги, яка пред'являється до побудови СРЗ туристичного підприємства в умовах ЗЕД, комплексний характер планових розрахунків.

Таким чином, ринкова орієнтація процесу вдосконалення системи ресурсного забезпечення туристичного підприємства в умовах ЗЕД повинна охоплювати всі етапи даного процесу й реалізовуватися у всіх функціональних блоках СРЗП. При цьому ринкову орієнтацію слід розглядати суто як одне з найважливіших властивостей (характеристик) системи планування та вдосконалення діяльності сучасного туристичного підприємства в цілому та формування її виробничої програми.

#### **Список використаних джерел:**

1. Коваль О. М. Оптимізація ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств України [Електронний ресурс]. Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/cgem\\_biol/nvnau/2021\\_154\\_1/10kom.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/cgem_biol/nvnau/2021_154_1/10kom.pdf).
2. Ткаченко Т.І. Теоретичні аспекти формування туристичного потенціалу підприємств. *Вісник Маріупольського державного університету*, 2020. № 1.С. 107–112.
3. Смаль І. В. Туристичні ресурси світу [Електронний ресурс]. Режим доступу :

[http://tourlib.net/books\\_ukr/smali1.htm](http://tourlib.net/books_ukr/smali1.htm)

4. Підлісецький Г.М. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного сектору. *Економіка АПК*, 2008. № 5. С. 65–66.

5. Коваленко Н.О., Макаренко А.І. Впровадження бізнес-моделі в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства. *Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток: II міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.*, 15 жовтня 2020 р. Харків, 2020. С. 183-186.

*A. Kovtunov, Ph. D. in Economics, Associate Professor,  
Educational Institution "International University «MITSO», Belarus,  
A. Lukashevich, Senior Lecturer  
Belarusian State Agrarian Technical University, Belarus,  
T. Tsetsyarynets, PhD, associate professor, doctoral student  
Belarusian State Agrarian Technical University, Belarus*

## **MINIMIZATION OF CONTRADICTIONS BETWEEN INNOVATIVE BUSINESS AND STATE INSTITUTIONS**

Adaptive and simultaneous strategies of state regulation should be used in order to minimize the contradictions between innovative business and state institutions, as well as to deepen effective communication channels. Adaptive strategies of state regulation should focus on current trends in the functioning of innovative entrepreneurship and the state of dynamization of the institutional matrix. The task of adaptive strategies is to stimulate the building of innovation potential, growth of human competencies, gradual removal of risks and uncertainty in the institutional environment. Simultaneous strategies, on the contrary, should be formed taking into account global trends of the world economy, and also an estimation of prospects of development of innovative activity in the context of planning or forecasting release of new products and representation of manufacture which in the future will bring the state income. national producers in foreign markets.

In economic terms, simultaneous and adaptive strategies are explained by market expectations and profit planning at the macro, meso and micro levels from the commercialization of new technologies or products. If the state is the initiator of these strategies, conflicts between business and government are mitigated by mixed practices of implementation of these strategies, which formally and substantively do not conflict with the current strategic objectives of state innovation policy, by including entrepreneurs and key beneficiaries in their development.

### **Literature:**

1. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplage in Journal*. 2021. №7(3), p. 315-323.

2. Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A. Zos-Kior M. Digital banking in the marketing mix and human resource management: improving the approach to the assessment as an innovative component. *Laplage in Journal*, 2021. №7(3A), p. 111-119.

3. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for*

*Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. №43(3). p. 403–414.

4. Kyryliuk I., Kyryliuk Y., Proshchalykina A., Zos-Kior M., Dovbush V. Organisational and economic drivers for safety provision and quality upgrading of core livestock products in Ukraine. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. № 36. p. 49-66.

5. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. № 36. p. 192-198.

6. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. № 36. p. 199-205.

*М.М. Корсак, к.э.н., доцент,*

*Ю.В. Ченчик, магистрант*

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет», г. Минск*

## **ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ АПК.**

Одной из важнейших задач современного развития экономики Беларуси является ее модернизация, которая способна стать гарантом совершенствования отраслевой и технологической структур народного хозяйства страны. Внедрение инноваций является основным направлением стратегического управления в сфере АПК, важнейшим инструментом повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий АПК.

Однако, несмотря на постоянное внимание белорусского государства к этому направлению, темпы и эффективность внедрения инноваций в организациях АПК все еще далеки от желаемых. Тот значительный потенциал, который накоплен в области фундаментальной и прикладной науки, не в полной мере используется на практике.

Следует отметить, что в настоящее время осуществляемые в АПК институциональные изменения формируют предпосылки инновационной деятельности и притока частного капитала для модернизации производства. Однако, существующее противоречие между стабильностью организации и необходимостью инноваций выступают важнейшим ограничивающим масштабы нововведений фактором. Это значительно снижает привлекательность аграрного сектора для потенциальных инвесторов.

Проведенные исследования подтверждают антагонизм между потребностью поддержки текущего производственного процесса и аккумулярованием средств на технологическое обновление и внедрение инноваций.

В целом, существует множество глобальных проблем внедрения инноваций на предприятиях АПК Республики Беларусь:

– определенный «барьер недоверия»: несоответствие прежних представлений о назначении и потенциале предприятия с точки зрения руководства предприятия и новым видением его рыночной ниши со стороны инициаторов инноваций;

– противоречие между имеющимися квалификацией, практическим опытом персонала и необходимостью их коренных изменений в связи с переходом на новые

технологии и новую продукцию, а потому скрытое или явное сопротивление работников внедрению нововведений;

- проблемы наличия сырьевой базы (для продуктовых инноваций);
- недостаток средств для осуществления выпуска достаточного для обеспечения прибыльности объема продукции;
- проблемы высокой себестоимости, отсутствия средств на развитие при использовании такого способа финансирования, как работа под конкретного заказчика;
- высокие затраты на социальную и производственную инфраструктуру, высокие налоги на землю, дороговизна техники;
- долги предприятий АПК.

В результате, недостаточное финансирование заставляет субъекты хозяйствования проводить внедрение инноваций частями. Это ведет к высоким издержкам производства, замедляет срок окупаемости проектов и тормозит дальнейшую модернизацию.

На процесс внедрения нововведений негативным образом влияют также высокие транспортные тарифы, бюрократические регламентации экспорта и импорта, невозможность для большинства предприятий взять кредит на приемлемых условиях.

Существует также проблема различной конкурентной среды. Так, крупные предприятия АПК зачастую пользуются поддержкой местной власти и могут создать себе благоприятные условия. С другой стороны, сдерживать их инновационное развитие может собственная громоздкая бюрократическая структура. Подобную роль играют и высокие общезаводские расходы, а также инфраструктура (котельная, автопарк и т. п.), не имеющая отношения к созданию добавочной стоимости.

Специфика предприятий АПК заключается еще и в том, что инновационная деятельность здесь характеризуется высоким уровнем неопределенности и риска. Вероятность получения положительного результата на стадии фундаментальных исследований в АПК составляет 5-10%, прикладных научных разработок – 85-90%, проектно-конструкторских – 95-97%.

Только переход аграрного сектора экономики на инновационную модель развития, наличие высокого научного потенциала, квалифицированных научных кадров, современных знаний и разработок позволит создать в Беларуси наукоемкий аграрный рынок. Считаем, что наиболее целесообразно создавать такой наукоемкий аграрный рынок в рамках отдельных регионов Беларуси по кластерному принципу с комплексным, эффективным участием следующих структур:

1. органы государственного управления (разрабатывают и реализуют государственную политику в аграрной сфере, определяют направления развития ее инновационного потенциала);
2. научно-исследовательские учреждения и высшие учебные заведения (проводят научные исследования, готовят кадры);
3. информационные, информационно-аналитические, консалтинговые организации, осуществляющие инновационный консалтинг (обеспечивают участников инновационного процесса интеллектуальной продукцией);
4. инновационные и венчурные фирмы (способствуют созданию технополисов, технопарков, технокластеров, инновационных бизнес-центров);
5. производители наукоемкой продукции (сортов, пород, материалов, технических средств);

6. конечные потребители наукоемкой продукции;
7. предприятия АПК – производители и преработчики сельскохозяйственной продукции.

*Л.І. Купченя, к.ю.н.  
Полтавський державний аграрний університет*

## **УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ**

В умовах політичної й економічної нестабільності на міжнародному та загальнодержавному рівнях, що пов'язано у значній мірі з пандемією, актуалізується питання стабільної діяльності суб'єктів господарювання на місцях. З огляду на зазначене, підприємства України працюють по-новому, зберігаючи і примножуючи свої матеріальні, фінансові, інноваційні та інформаційні ресурси. Або припиняють свою діяльність.

Управління ресурсним потенціалом потребує нових підходів та якісної правової регламентації.

По-перше, управління залежить від мети, тобто від того, які орієнтири обирає конкретний суб'єкт господарювання як на цей час, так і на майбутнє. З огляду на інтеграцію України до міжнародних спільнот (ЄС, СОТ), перспективним є розвиток екологічного сільського господарства. У цій сфері необхідними діями є, зокрема, збільшення площі сільськогосподарських земель під виробництво екологічної продукції та кількості екологічних товаровиробників, розробка методології з самооцінки в галузі ресурсоефективності та більш чистого виробництва територіальними підприємствами й організаціями [1, с. 38].

По-друге, для того, щоб ефективно управляти ресурсами, важливим є їх повний достовірний облік. У значній мірі цьому сприяє використання сучасного програмного забезпечення, що допомагає скороченню витрат часу та праці на типові операції, коштів на оплату праці персоналу тощо [2, с. 186]. Тобто, щоб управляти, необхідно знати, чим.

По-третє, важливо уміло використовувати правові механізми захисту наявних ресурсів. Адже підприємство, що має перспективний та поточний плани, якісне матеріальне й інформаційне забезпечення, належний облік ресурсів, є цікавим для рейдерів та шахраїв.

Особливу цінність має інформація, якою володіє успішний суб'єкт господарювання. Чинне цивільне законодавство України серед численних механізмів захисту передбачає укладення змішаних договорів. Так, відповідно до ст. 628 ЦК України сторони мають право укласти договір, в якому містяться елементи різних договорів (змішаний договір). До відносин сторін у змішаному договорі застосовуються у відповідних частинах положення актів цивільного законодавства про договори, елементи яких містяться у змішаному договорі, якщо інше не встановлено договором або не впливає із суті змішаного договору [3]. Вітчизняні підприємства практикують, наприклад, підписання зі своїми працівниками угод про нерозголошення інформації з обмеженим доступом, в яких передбачають значні штрафні санкції за «витік» відомостей, що стали відомі особі у зв'язку з її професійною діяльністю. Аналіз змісту таких документів свідчить про складність реального їх виконання та притягнення до відповідальності за порушення. Зокрема,

неясно, яка саме інформація може бути віднесена до предмету договору, як довести джерело її поширення, як документально підтвердити упушену підприємством у зв'язку з розголошенням вигоду, як домогтися реального стягнення з винного явно завищених штрафних санкцій і зрештою, яким є правовий статус сторони, що зобов'язана нерозголошувати відомості. З приводу останнього вбачається некоректним називати сторону договору про нерозголошення виконавцем (як це практикується), оскільки зобов'язання зберігати в таємниці певні свідчення є вторинним та обумовлюється основним договором, за яким особа й буде виконавцем. У самому ж договорі про нерозголошення доцільно вказувати одержувача інформації і знову ж таки не замовника, а надавача інформації. І тут виникає питання законності володіння певною інформацією. Однак це уже тема іншого дослідження.

Таким чином, ефективне управління ресурсним потенціалом підприємства потребує розуміння сутності тих ресурсів, щодо яких складаються відповідні суспільні відносини та їх належного правового забезпечення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Махмудов Х. З., Устік Т. В. Напрямки імплементації стратегії сталого розвитку в аграрному секторі економіки України. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 4. С. 31-41.

2. Купчення Л. І. Окремі питання правової регламентації програмного забезпечення в агросфері. *Актуальні правові проблеми інноваційного розвитку агросфери: збірник матеріалів науково-практичної конференції* (м. Харків, 20 лист. 2020 р.). За ред. А. П. Гетьмана, М. В. Шульги, Т. В. Курман. Харків : Юрайт, 2020. С. 186-189.

3. Цивільний кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

*О.В. Лопушинська, PhD,*

*А.О. Микитенко, здобувач вищої освіти*

*Полтавський державний аграрний університет*

## **ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Пошук можливостей для розвитку підприємства пов'язаний, в першу чергу, з такими факторами як здатність до змін, креативність та впровадження інновації. Прагнення до інновацій пов'язані з формалізацією стратегії, підготовкою планів розвитку на тривалий час, вибором вірних пріоритетів розвитку, прийняття експансивних заходів або довгострокова співпраця з діловими партнерами.

У загальному значенні стратегія розуміється як конкретний намір, план досягнення цілей. Тому, працюючи над стратегією, доцільно визначити пріоритети розвитку, способи досягнення цілей, визначити необхідні ресурси [1].

Організації не діють у середовищі, зміни в яких можна визначити як раціональні та передбачувані. Динаміка і складність змін характеризують і внутрішню частину компанії. Швидкі зміни, як правило, є невизначеними і їх важко передбачити, вони змушують компанію змінити концепцію роботи. Для того, щоб ефективно вирішити потребу розвитку підприємства в довгостроковій перспективі та успішно впоратися з мінливістю середовища, організації повинні застосовувати стратегічний підхід до

управління.

Пошук нових можливостей для розвитку підприємства буде успішний за умови, що компанія має незмінні стратегічні орієнтири, які становлять базову лінію. У свою чергу, фіксація ключових елементів стратегії дозволяє компанії шукати нові можливості для бізнесу [1].

Бачення розвитку підприємства виконує роль фундаментальної ідеї, яка підтверджує сенс будь-яких ініціатив з боку компанії. Періодичні перевірки узгодженості дій, що здійснюється компанією, для бачення розвитку дозволяють знайти нові можливості для бізнесу. У свою чергу дії, пов'язані з пошуком нових можливостей, важливо регулярно перевіряти на відповідність до точки зору концепції компанії [1].

Прагнення до глобальної експансії зростає разом з інтересом до безперервного пошуку нових можливостей для бізнесу і навпаки: пошук нових варіантів бізнесу посилюється разом із прагненням до розвитку ділової активності на світовому ринку. З точки зору вибору стратегії, розвиток на світовому ринку, спрямований на пошук нових варіантів бізнесу, визначає успіх глобального розширення [2; 3].

Безперервний пошук нових можливостей для бізнесу активізується разом із довгостроковою співпрацею з бізнес-партнерами. У цьому випадку поєднуються два підходи: перший – змінний підхід, пов'язаний з пошуком нових бізнес-можливостей, і другий – фіксований підхід, пов'язаний з побудовою відносин з партнерами протягом тривалого часу. Довгострокове співробітництва з іншими організаціями повинно гарантувати компанії стабільність, завдяки якій можливо зосередитися на пошуках нових рішень [1; 4].

У новому підході до стратегічного управління важливо зосередити ініціативу навколо двох пріоритетів: створення конкурентної переваги та використання можливостей свого підприємства. Завдяки такому підходу відбувається циклічне оновлення стратегії у відповідь на нові можливості, які можуть мати місце в процесі стратегічного управління [1].

Інноваційні цілі стосуються стратегії, місії, життєвого циклу інновацій та підприємства в цілому. Основна мета інноваційного менеджменту полягає в забезпеченні довгострокової діяльності підприємства, інноваційних процесів та конкурентоспроможності продукції [3; 4].

Цілі інноваційного менеджменту класифікують за такими параметрами: стратегічний рівень; стан середовища; зміст; пріоритет; період реалізації; функціонал структури; етапи життєвого циклу інновацій [2].

Отже, для підвищення ефективності діяльності підприємства інноваційні цілі повинні бути чіткі, визначені та вимірювані. При розробці вони повинні відповідати потребам компанії та умовам зовнішнього середовища. За змістом цілі можуть бути як науковими, так і технічними.

#### **Список використаних джерел:**

1. Letycja Sołoduch-Pelc. Searching for Opportunities for Development and Innovations in the Strategic Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2015. Volume 210. Pp. 77-86. URL: <https://cutt.ly/TR1JyV6>
2. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка. 2008. 250 с.
3. Лопушинська О. В., Жуков А. Є. Інновації як складова стратегічного управління для підприємств АПК. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції "Управління ресурсним забезпеченням господарської"*



діяльності підприємств реального сектору економіки", 01 листопада 2019 р. Полтава: РВВ ПДАА. 2019. С.117-119

4. Потапюк І. П., Ларіонова А. С. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний форум*. 2015. №4. С. 326-330.

*Н. Михалюк, к.е.н., доцент  
Львівський національний аграрний університет,  
Г.С. Марутяк, викладач  
Вишнянський коледж ЛНАУ*

## **ПРИНЦИПИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЯК ЧИННИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Основною метою економічного механізму є бажання створити безпечні умови для досягнення цілей діяльності економічними методами, які, складаються із відповідних важелів впливу. Це пояснюється тим, що управління підприємством в соціальних системах здійснюється людьми по відношенню до людей, у процесі якого виникають взаємовпливи і взаємозалежності.

Економічну безпеку підприємства слід розглядати, як міру гармонізації в часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних із ним суб'єктів зовнішнього середовища що діють поза межами підприємства. В наслідок значної кількості суб'єктів зовнішнього середовища, з якими прямо або опосередковано взаємодіє підприємство по ряду ознак можна їх класифікувати, що дасть можливість чітко їх формулювати, організувати їхній моніторинг, контролювати рівень дотримання, сформувати систему пріоритетних інтересів підприємства.

Згідно ознак систематизації інтереси підприємства можна класифікувати: за видом інтересів: економічні, соціальні, екологічні, політичні; щодо природи інтересів: природні, примусові; щодо ступеня значущості інтересів: глобальні пріоритетні, другорядні; щодо розподілу інтересів у часі: природні, стратегічні; щодо локалізації інтересів: галузеві, регіональні та функціональні [2].

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства слід розглядати, як сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, за допомогою чого з врахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечується отримання ним прибутку, величина якого є достатньою, як мінімум, для перебування підприємства в економічній безпеці.

Підприємствам, що діють в умовах незначної конкуренції набагато легше погоджувати свої інтереси з інтересами партнерів у силу зустрічного характеру інтересів. Концепція створення механізму економічної безпеки передбачає, що основою механізму є формування системи пріоритетних інтересів підприємства з наступною їхньою гармонізацією з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством.

Економічний механізм діяльності підприємства – це сукупність його взаємозв'язків із зовнішнім і внутрішнім середовищем та відповідних регуляторів. Цілі, пріоритети і політика підприємства реалізуються за допомогою відповідних методик, інструкцій, положень, нормативів, які на основі єдності принципів їх підготовки становлять реальний механізм управління економікою.

Діяльність підприємства повинна базуватись на таких положеннях і принципах: самостійність, економічна заінтересованість, відповідальність, рівноправність, конкуренція, приватна власність, державне регулювання, соціальне партнерство.

Економічний механізм підприємства має складну структуру, однак можна виділити такі його складові, як механізм формування і використання ресурсів; механізм управління затратами; механізм управління фінансами; мотиваційний механізм; механізм взаємодії з ринком які потребують постійного вдосконалення.

Економічний механізм підприємства, з одного боку, повинен забезпечувати зовнішні зв'язки останнього і створювати відповідні умови отримання доходу. З іншого боку, цей механізм спрямований на розвиток виробничих відносин усередині підприємства

Структура цього механізму визначається через: організаційно-технічну систему або формування вертикальних зв'язків між підрозділами й адміністративним центром та горизонтальними зв'язками між окремими підрозділами; систему планування діяльності підрозділів; систему контролю й оцінки діяльності підрозділів; установлення матеріальної відповідальності підрозділів; мотиваційний механізм функціонування [3].

Як будь-яка система, внутрішній економічний механізм підприємства будується при дотриманні чітко визначених та науково обґрунтованих принципів.

Принцип цільової сумісності та зосередженості передбачає створення цілеспрямованої системи управління, в якій усі її ланки складають єдиний механізм, спрямований на вирішення загального завдання.

Принцип безперервності і надійності виявляється у створенні таких організаційно-господарських та технічних умов, за яких досягається стійкість і безперервність заданого режиму виробничого процесу.

Принцип планомірності, пропорційності та динамізму означає, що система управління має бути націлена на вирішення не тільки поточних, але і довгострокових завдань розвитку підприємства. Система господарського управління пов'язує у часі дії людей, кількість, асортимент і якість ресурсів, що витрачаються. Демократичний принцип розподілу функцій управління ґрунтується на методах і правилах суспільного поділу праці. Підготовка управлінського рішення та відповідальність за його реалізацію

Принцип науковості та обґрунтованості методів управління виходить з того, що методи, форми та засоби управління мають бути науково обґрунтовані та перевірені на практиці.

Однією з основних передумов функціонування внутрішнього економічного механізму поряд з наданням підрозділам відносної самостійності повинно бути створення внутрішньовиробничої інфраструктури шляхом формування різних суб'єктів економічних відносин усередині підприємства. До цих суб'єктів належать, наприклад, такі укрупнені структурні підрозділи, створені на базі основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва: управління ремонтним обслуговуванням підприємства, до якого входять відповідні служби, ремонтно-механічні цехи, цехові ремонтні дільниці, склади запасних частин та ін.; управління технічним розвитком; управління матеріально-технічним постачанням та збутом; управління виробництвом; соціальне і кадрове управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Біла І. П. Організаційно-економічний механізм управління гнучкістю виробничих систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук;

Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2006. –16 с.

2. Василенко В. А., Т. І. Ткаченко Стратегічне управління : Навч. посібник для студентів вищ. навч. – К. : ЦУЛ, 2003. – С. 77-80.

3. Грещак М. Г., Гребешкова О. М. , Коцюба О. С. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. –К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.

4. Лисенко Ю., Єгоров П. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. Економіка України. – 2011. – № 1. – С.86-89.

*Н.М. Побережна, к.е.н., доцент,*

*Р.О. Побережний, к.е.н., доцент*

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

## **ЗВІТНІСТЬ ТА ОБЛІК В ІНФОРМАЦІЙНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

Мале та середнє підприємництво як в Україні, так і у зарубіжних країнах, є рушійною силою розвитку їх економік, джерелом інновацій, сприяє зайнятості населення. У більшості країн світу доля малих та середніх підприємств (МСП) сягає від 70 до 80%.

В Україні доля середніх підприємств в загальній кількості діючих підприємств складає від 5,5% в 2010 році (20983 одиниці) до 4,7% в 2020 році (17602 одиниці), а доля малих підприємств складає від 94,3% в 2010 році (300445 одиниць) до 95,2% в 2020 році (355708 одиниць) [1].

При цьому у МСП зайнято близько 80% працівників. Так в 2010 році кількість зайнятих працівників у суб'єктів малого та середнього підприємництва дорівнювала 78,2%, а в 2020 році досягла рівня 82,4% від загальної кількості працюючих. У той же час, МСП виробляє та реалізовує майже 60% загального обсягу виробництва продукції (робіт та послуг) у цілому по Україні. Так в 2010 році обсяг реалізованої продукції (товарів та послуг) МСП складав 58,4% до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), а в 2020 році цей показник збільшився до рівня 63,9% відповідно [1].

Все це свідчить про достатньо значну роль підприємств малого та середнього бізнесу у подальшому розвитку нашої держави та його здатності до підтримки конкурентоспроможності національного виробництва на світових ринках.

Проте сьогодні, «...як продемонструвала криза пандемії COVID-19, малі та середні підприємства (МСП) виявилися найбільш вразливою частиною економічної бази багатьох країн. І тепер вони зіткнулися з економічними наслідками пандемії COVID-19. Порушення в цьому сегменті мають великі соціальні та економічні наслідки і призводять до втрати нематеріального капіталу, навичок та інноваційного потенціалу» [2, с. 78]

Багато науковців в умовах сьогодення досліджують питання спрямовані на оптимізацію діяльності малих та середніх підприємств, подальшого розвитку державної політики щодо їх підтримки в руслі стратегічного розвитку нашої країни, визначають фактори впливу на результативність діяльності таких підприємств в загалі і в період поширення COVID-19.

До основних факторів, що мають суттєвий вплив на підвищення результативності діяльності МСП вважаємо доцільним віднести узагальнені нами наступні фактори:

загальне погіршення функціонування соціально-економічної системи внаслідок впровадження заходів з протидії пандемії;  
рівень цифрової інфраструктури;  
стан інфраструктури розвитку малого та середнього бізнесу;  
доступ до фінансів;  
доступ до технологій та ринку;  
логістика та ланцюги постачання [2, с. 80];  
стимулювання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів малого і середнього підприємництва з боку держави;  
фінансова державна підтримка (надання кредитів для ведення власної справи та впровадження нових технологій);  
підтримка держави у сфері підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів та кадрів ведення бізнесу [3];  
рівень розвитку та адаптивності системи обліку та звітності підприємств малого та середнього бізнесу умовам розвитку цифрової економіки;  
стан системи управління на підприємстві.

Зазначимо, що ефективність, дієвість та результативність системи управління на підприємствах малого та середнього бізнесу багато в чому обумовлена дієвістю його обліково-аналітичної системи.

З врахуванням того, що «... облікова інформація – це інформація, що формується, акумулюється і оброблюється в рамках обліково-аналітичної системи підприємства на основі бухгалтерських і економічних методів, подається в упорядкованому і стандартизованому вигляді для розробки і обґрунтування окремих управлінських рішень» [4, с. 52], її цінність зростає відповідно до рівня її якості.

Основними чинниками, які забезпечують формування, стимулювання та збереження якості облікової інформації є внутрішні та зовнішні чинники, до яких доцільно віднести:

а) внутрішні:

внутрішнє середовище бізнесу;  
засоби обробки первинних даних;  
організаційно-правова форма підприємства;  
інформаційні технології;  
кваліфікація працівників;  
єдність облікових і допоміжних питань;  
розуміння керівництвом важливості облікової системи на підприємстві.

б) зовнішні:

рівень соціального розвитку суспільства;  
рівень технологічного розвитку суспільства;  
рівень міжнародної інтеграції;  
зовнішні інвестиції;  
зростання ринку цінних паперів;  
стан системи бухгалтерського та податкового обліку;  
корумпованість суспільства [4, с. 51].

Таким чином з врахуванням зазначених чинників, облікова інформація про господарські засоби, джерела їх утворення та різні господарські процеси, що відбуваються у МСП стає головним об'єктом облікового процесу, підсумком здійснення якого стає складання звітності такого підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. Статистичний збірник. Київ. 2020. Державна служба статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 09.11.2021).

2. Ольшанський О. В., Крамчанинова М. Д. Вплив пандемії COVID-19 на проблеми забезпечення економічної безпеки малих та середніх підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. Полтава, 2021. №2 (64). С. 78-82. URL: <http://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd/article/view/252/253>. (дата звернення 09.11.2021).

3. Про розвиток та державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 р. №4618-VI. Дата оновлення 04.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення 09.11.2021).

4. Сіренко Н. М., Баришевська І. В., Щербина Ю. О. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : курс лекцій. Миколаїв : МНАУ. 2016. 132 с. URL: [http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2134/1/BUKhHALTERSKYY\\_OBLIK\\_V\\_UPRAVLINNI\\_PIDPRYYEMSTVOM.pdf](http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2134/1/BUKhHALTERSKYY_OBLIK_V_UPRAVLINNI_PIDPRYYEMSTVOM.pdf). (дата звернення 09.11.2021).

*О.С. Скопова, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач-методист,  
Я. Бондаренко, здобувач вищої освіти  
ВСП «Сумський фаховий коледж Сумського національного аграрного університету»*

### ФОРМУВАННЯ КАПІТАЛУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У процесі свого постійного руху капітал характеризується певною ліквідністю - здатність бути реалізованим за своєю реальною ринковою вартістю.

В економічній літературі питання сутності капіталу, його функції та формування присвячено чи мало публікацій. Так, зокрема, можна виділити роботи економістів А. Сміта, Д. Рікардо, В. Парето, Д. Міля, Дж.М. Кейнса, П. Самуельсона, а також праці сучасних фахівців, таких як В. Шарп, Ю. Брігхем, С. Росс, Г. Вестерфілд, Ф. Чі Ченг, Д. Фіннерті та інші. Питання щодо джерел формування капіталу підприємства досліджували у своїх працях такі вітчизняні вчені як О.Г. Біла, І.О.Бланк, О.С. Бородкін, Є.Ф. Брігхем, П.Ю. Буряк, В.М. Івахненко, М.В.Кужельний, С.В. Мних, Л.В. Нападовська, А.М. Поддєрьогін.

За ринкових умов господарювання у підприємницьких структурах незалежно від форм власності й організаційно-правового статусу виникає значна потреба у капіталі для забезпечення нормального процесу фінансування своєї діяльності. Як наслідок, виникає багато питань теоретичного та прикладного характеру щодо оптимізації структури капіталу підприємства як певної сукупності його фінансових ресурсів.

Багато авторів під категорією власного капіталу розуміють початкові вкладення власників в організацію господарську діяльність підприємства міста і примножені під час його функціонування фінансові ресурси [1, з. 93] Власний капітал – це різницю капіталу між сумарними активами підприємства та його зобов'язаннями [2, с. 106].

Виділяють три основні складові, що формують власний капітал: інвестований капітал (власні вкладення власників), оціночний капітал (виникає внаслідок переоцінки майна організації та доходів від акцій за ціною, що перевищує їх

номінал); накопичений капітал (створюється за рахунок перерозподілу чистого прибутку).

Використання позикового капіталу є не менш значущим для підприємства. Позиковий капітал - це зобов'язання перед третіми особами [2, с. 146]. Залученими джерелами є довгострокові та короткострокові зобов'язання. За рахунок довгострокового позикового капіталу формуються необоротні активи, а частина може спрямовуватись на збільшення оборотних коштів, але це відбувається рідше. Довгостроковими позиками вважаються позики з терміном погашення більш як за 12 місяців. Довгострокові позикові кошти виконують важливу роль у розвитку інвестиційної діяльності, тому одним із способів їх залучення є випуск боргових документів у вигляді довгострокових векселів, заставних, облігацій, пенсійних зобов'язань, лізингових зобов'язань.

Після розрахунку вартості всіх елементів капіталу визначається його загальна вартість чи ціна.

$$WACC = \sum_i^n C_i Y_i, (1),$$

де WACC – вартість капіталу;  $C_i$  - післяподаткова ціна і-го джерела коштів;  $Y_i$  - питома вага і-го джерела коштів у загальній їх сумі.

Смислове навантаження ціни капіталу (WACC) ось у чому. По-перше, вартість капіталу відбиває мінімальну норму визначення операційного прибутку, так як вартість капіталу відбиває частину прибутку, що спрямовується використання сформованого чи залученого нового капіталу. По-друге, вона є основою для порівняння з внутрішньою ставкою прибутковості за інвестиційним проектом. У разі, якщо ставка доходності нижча за вартість капіталу, то такий проект не може бути реалізований.

Зміна структури капіталу може впливати на вільні грошові потоки, впливаючи на рішення менеджерів, пов'язані з формуванням бюджету капітальних вкладень, а також визначаючи витрати, пов'язані з банкрутством і фінансовою ліквідацією об'єкта. Таким чином, структура капіталу впливає як на вільні потоки грошових коштів, так і на середньозважену вартість капіталу будь-якої компанії. Визначення оптимальної структури капіталу є специфічним завданням для будь-якої компанії.

У даний момент за умовами ринкової економіки та конкуренції успішно функціонують ті виробники, які ефективно використовують свої ресурси, зокрема основний капітал. Основний капітал повинен систематично оновлюватися, щоб реалізувати випуск якісної праці з меншими витратами праці, а також збільшити продуктивність праці та зниження собівартості продукції. Все це може бути можливо завдяки джерелам формування основного.

Отже, капітал є загальним економічним майном, акредитоване через пільги у вигляді прибутку і дійсних господарських покупок, які є заохоченими своїми власниками в економічних процесах як інвестиційний ресурс і фактор виробництва з метою отримання доходу, функціонування якого в економічній системі ґрунтується на ринкових принципах. внаслідок факторів часу, ризику та ліквідності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пласкова Н. С. Фінансовий аналіз діяльності організації: підручник. 2-ге вид., перероб. та дод. М.: ІНФРА-М, 2019. 368 с.
2. Абдукаримов І. Т., Беспалов М. В. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів підприємницьких структур: навч. посібник. М.: ІНФРА-М, 2019. 214 с.

## **СУТНІСТЬ ОБОРОТНИХ КОШТІВ, ЇХ ОРГАНІЗАЦІЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В сучасних умовах для більшості існуючих підприємств характерним наслідком кризових явищ їхнього економічного розвитку стала різка нестача необхідного обсягу оборотних активів, що суттєво позначається на ефективності їхнього господарювання. Разом із цим низька забезпеченість виробничих підприємств оборотними активами супроводжується низьким рівнем їх використання. Таким чином одним із найактуальніших завдань у напрямі забезпечення фінансової стійкості існуючих підприємств є суттєве покращення механізму управління оборотними активами.

Підходів щодо визначення економічної сутності оборотних коштів є багато, дослідивши їх ми маємо змогу сформулювати власне визначення цієї категорії. Таким чином, оборотні кошти – це кошти, які націлені на фінансування виробничого циклу для виготовлення та реалізації новоствореного продукту з метою одержання додаткового доходу.

Розрізняють склад і структуру оборотних коштів. Під складом оборотних коштів розуміють цілісність елементів, що утворюють оборотні кошти. Поділ оборотних коштів на оборотні виробничі фонди і фонди обігу зумовлюється особливостями їхнього використання і поділу в сферах виробництва продукції і її реалізації.

Джерелом утворення оборотних коштів підприємства є власні і залучені кошти. До власних відносяться виділені підприємству при його утворенні кошти (якщо підприємства державні), статутні фонди недержавних підприємств, а також збагачення цих фондів. Збагачення може відбуватися за рахунок прибутку підприємства, а також за рахунок залучення в оборот стійких пасивів (заборгованості по заробітній платі, внесків на соціальне страхування, резервів майбутніх платежів).

Залученими оборотними коштами є кредити банків, якими покривається дефіцит власних оборотних коштів.

Оборотні кошти підприємств класифікуються за трьома ознаками:

- залежно від участі їх у кругообігу коштів;
- за методами планування, принципами організації та регулювання;
- за джерелами формування [2].

Залежно від методів планування оборотні кошти поділяються на нормовані та ненормовані. Необхідність розподілу оборотних коштів на нормовані й ненормовані впливає з економічної доцільності досягнення найкращих результатів за найменших витрат. Встановлення нормативів за окремими статтями оборотних коштів дозволяє забезпечення безперервної діяльності підприємства за умови найкращих виробничих запасів, розмірів незавершеного виробництва, залишків готової продукції.

До нормованих оборотних коштів належать оборотні кошти у виробничих запасах, незавершеному виробництві та витратах майбутніх періодів, у залишках готової продукції на складах підприємств. До ненормованих оборотних фондів входять фонди обігу за винятком готової продукції на складі [1].

Систематизація оборотних коштів має важливе значення, оскільки дає

можливість підприємству визначити унікальний склад і структуру, потребу та джерела формування оборотних коштів. Від цього значною мірою залежить фінансовий стан підприємства.

Система організації оборотних коштів побудована на певних принципах.

1. Надання підприємствам самостійності щодо розпорядження, управління оборотними коштами. Це означає оперативну самостійність у використанні оборотних коштів.

2. Формування планової потреби і розміщення оборотних коштів за окремими елементами й підрозділами. Мається на увазі розрахунок оптимальної потреби в оборотних коштах, яка б забезпечила безперервність процесу виробництва, виконання мети завдань за ритмічної роботи (розробка норм тривалої дії та щорічних нормативів).

3. Коригування розрахованих і чинних нормативів з урахуванням вимог господарювання, що змінюються: обсягів виробництва, цін на сировину та матеріали; постачальників і споживачів; форм застосовуваних розрахунків.

4. Рациональна система фінансування оборотних коштів. Вона значить формування оборотних коштів за рахунок власних ресурсів і залучених коштів у розмірах, що забезпечують нормальний фінансовий стан підприємства.

5. Контроль за раціональним розміщенням і використанням оборотних коштів. Мається на увазі проведення аналізу ефективності кругообігу коштів, що використовуються, з метою прискорення їх обертання.

Управління оборотними коштами підприємства є також одним з найактуальніших завдань в умовах нового підприємництва, адже швидкість обертання оборотних коштів є показником не лише результативності їх використання, а й створює основу для реалізації концепції інноваційного підприємництва в сучасних умовах господарювання. Оборотні кошти мають величезне значення: вони формують частину продуктивного капіталу підприємства.

Управління оборотними коштами в умовах інноваційного підприємництва являє собою цілеспрямовану та систематичну діяльність, комплекс принципів, методів і способів, які використовуються для формування оптимальної структури оборотних коштів на підприємстві. При цьому особливу увагу необхідно приділяти не лише визначенню потреби в оборотних коштах, а і пошуку джерел їх фінансування та прискорення оборотності.

Отже, серед основних завдань управління оборотними коштами в умовах інноваційного підприємництва можна виділити:

- створення системи управління оборотними коштами підприємства;
- забезпечення оптимальної структури балансу підприємства;
- забезпечення необхідного рівня ліквідності та платоспроможності на підприємстві;
- забезпечення раціональних характеристик надійності та стабільності діяльності підприємства;
- забезпечення раціонального співвідношення основних елементів оборотних коштів підприємства;
- створення організаційних та технологічних умов для скорочення операційних циклів підприємства;
- визначення структури джерел фінансування оборотних коштів з урахуванням їх вартості;
- використання спеціалізованого програмного забезпечення в управлінні



оборотними коштами підприємства [3].

На даному етапі розвитку економіки в Україні, господарська діяльність будь-якого суб'єкта господарювання не можлива без наявності в складі активів значної частки оборотних активів. В загальній системі бухгалтерського обліку облік запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів слід вести вірно і у відповідності із чинним законодавством. Отже, слід систематично моніторити стан оборотних активів, їх рентабельність та ліквідність з метою ефективного використання в операційній діяльності підприємства.

Оборотні кошти постійно здійснюють кругообіг, в процесі якого проходять три етапи: постачання, виробництво і збут (реалізація). Основа формування оборотних коштів і їх розмір суттєво впливають на рівень ефективності використання оборотних коштів підприємства. Залишок оборотних коштів означає, що частина капіталу підприємства не діє і не приносить виручку. Недолік оборотного капіталу – сповільнює хід виробничого процесу, гальмуючи швидкість господарського обороту коштів підприємства. Досягнення підприємства залежить від того, чи здатне воно постійно оптимізувати свої оборотні кошти. Політика спрямована на управління оборотними активами (як правило, грошовими коштами та їх еквівалентами, товарно-матеріальними запасами та боржниками) та короткотерміновим фінансуванням, таким чином, щоб грошові потоки та прибутки були прийнятними [4].

#### **Список використаних джерел:**

1. Наукова стаття Петриків М.А. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18072/1/%D0%9F%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2.pdf>
2. Фінанси підприємств: підручник [ А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.]
3. Мельникова О. та Швець І. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197269019.pdf>
4. Дипломна робота Микитченко А.В. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/78583/1/DRB\\_Mykytchenko\\_A.V.\\_F-62-1u\\_2020.PDF;jsessionid=C2889EE4246E47B58BC1BA37766780FE](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/78583/1/DRB_Mykytchenko_A.V._F-62-1u_2020.PDF;jsessionid=C2889EE4246E47B58BC1BA37766780FE)

*T. Chernukha, PhD in Economics,  
A. Hovorovska, student,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

### **KEY GUIDELINES FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF FINANCE, ACCOUNTING AND AUDITING IN THE CONTEXT OF DIGITAL MODERNIZATION OF THE ECONOMY**

The modern world has already taken the first step towards a fundamentally new technological, economic and social reality. It is talked about a change in the global socio-technological structure, the result of which is a complete reformatting of usual systems, the formation of new social and economic strategies.

In the new conditions, as a result of technological and digital innovations, the country, in which all components of the economy develop, interact, improve and grow, will also benefit.

That is why the current stage of development of many countries, including Ukraine, is

associated with the inevitability of finding and transitioning to a new model of economic development, which is based on innovative development of finance, accounting and auditing, as well as the use of intellectual and creative potential.

Currently, the digital economy involves the digital reflection of various areas of human activity with the creation of significant economic and social effects, as well as expanding the information potential of the existing economic space.

The economic development of the country is characterized by the introduction of modern information technologies. And the digital economy is a type of economy characterized by the active implementation and use of digital storage technologies, processing and transmission of information in all spheres of human activity.

The requirement for a single information space is becoming a major feature of the digital age. Therefore, the way of development of accounting should embody the results of modern digital technologies, basic and applied science. Data collection, description, storage and processing in the digital age of the economy is changing and becoming a logical combination of modern scientific development within the accounting information system. Modern problems require the accountant at least a basic understanding of information and communication technologies; the availability of digital skills is becoming a major requirement for staff. As a result, there is a problem of improving the content of innovations in the accounting system, which reflects existing practices of the digital economy.

The process of informatization in all spheres of public life stimulated the development of the information market. Today, its products are widely used in the economy, in particular in the organization and management of finance, accounting and auditing.

A management of a particular economic system at any level increases the requirements for quality, volume, timeliness and sufficiency of information, one of the sources of which is accounting. This leads to the improvement of accounting practices in the digital economy and the organization of the network principle of interaction of participants in the accounting and financial process.

Digitalization is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business [1].

Digitalization in accounting is a management issue. Presently, the main responsibility for digitalization in accounting is borne by the managers of external accounting or the chief financial officer or chairperson of the management board [2, p.7].

Innovations affect certainly the whole process information management system and consequently, its central link - the accounting information system, where in chronological and systematic order collects, processes, stores, accumulates and summarizes data about the activities of the business entity.

Changes and improvements in accounting methodology will help not to lose its relevance in the era of general digitalization.

The introduction of IT tools and technologies in accounting, first of all, should provide a solution to existing problems in the accounting and analytical system at the local and national levels. As a result, accounting functions are expanding towards the consolidation of management and IT services.

The understanding of the objective need for domestic digitalization of society is reflected at the state level in the Concept for development of the digital economy and society for 2018-2020 in Ukraine [3]. One of the areas of digital development outlined in the Concept is the development of digital competencies. Therefore, the ability to use

technology is becoming one of the main requirements for staff.

Accordingly, the process of digitalization of accounting also requires improving the professional level of accounting workers in combination with the training of specialists who are just gaining a necessary experience. Such transformations demand new education requirements that must meet modern market needs. In addition to the necessity to upgrade human capacity, there are still many unresolved issues, namely: technical and technological support for digitalization; legalization of electronic commerce transactions and so on. Therefore, enhancing the effectiveness of accounting and analytical management of business entities is based on a combination of technological innovations and accounting competencies of accounting staff.

In the context of globalization, digitization of the national economy plays an important role in integrating the economies of developed countries. In the new economy, digital networking and communication infrastructure provide a global platform that enables it to develop strategies for enterprise and organization development. In addition, they enable collaboration, economic communication and information exchange and efficiency [4, p.5].

The successful development of the digital economy in Ukraine requires an effective state policy to bridge “the digital divide” and stimulate the improvement of the digital economy. One of the most essential steps is to make a radical turn towards the development of the digital economy.

It cannot be achieved the development of the digital economy in the lack of relevant legislation and economic development strategy which is based on digital technologies. However, no less important is the training of professionals who are capable of working with the latest technologies. In the period of digital transformation of socio-economic relations, conservatism in accounting should not interfere with innovation.

The digital transformation of accounting will be an important step for the effective operation of the organization. Information, communication and digital technologies provide an opportunity to intensify the processes of control, accounting and management. Accounting in a digital economy requires flexibility of the accounting process and relevant knowledges of employees in implementing and using of new generation information systems and technologies in order to form timely, reliable information about activities of an enterprise.

Modern practice shows that the process of innovation in the development of finance, accounting and auditing is evolving very rapidly and in the long run its pace will only accelerate.

In the current circumstances, accounting and auditing as the so-called “business language” is an indispensable instrument of management, increasing the effectiveness, since they provide owners, managers, professionals with information about economic processes and phenomena, resources and efficiency in all sectors of the economy.

Taking into account the above-mentioned, it can be argued that today Ukraine is at a unique stage of development, when there is a chance to make “the digital leap” in key areas, including finance, accounting and auditing.

Within the framework of this direction modeling, research and organization of management processes in economic systems is carried out with the use of modern information technologies.

Ultimately, these technologies have a significant impact on the development of the financial and economic sectors of the economy, cause systemic changes in the organization and management of economic entities.

Therefore, it is necessary to create new parameters, methods of collecting and

processing economic information, as well as its integration with information about the external environment and other aspects of business.

#### **References:**

1. Information Technology Gartner Glossary: Digitalization – [Electronic recourse]. – Access mode: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
2. KPMG (2017). Digitalization in Accounting: Study of the status quo in German companies – [Electronic recourse]. – Access mode: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2017/digitalisation-in-accounting-en-2017-KPMG.pdf>
3. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації схвалення – [Electronic recourse]. – Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
4. International Journal of Business, Law, and Education: THE IMPACT OF THE DIGITAL ECONOMY ON ECONOMIC GROWTH – [Electronic recourse]. – Access mode: <http://www.ijble.com/index.php/journal/article/view/2/4>

*О.В. Кітура, викладач першої категорії*

*ВСП «Полтавський фаховий коледж нафти і газу Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

### **УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ -ЗАПОРУКА ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Ресурсний потенціал є основою, реальною силою розвитку підприємства, що характеризується системою показників, які відображають не тільки наявні ресурси, а й їхні резерви, які можуть бути використані за певних умов.

Ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства досягається за умов раціонального його використання для отримання повного кінцевого результату у вигляді виробництва продукції високої якості.

Управління ресурсним потенціалом відносять до складних явищ, при цьому слід зрозуміти, що одержавши відповідні дані можна тільки завдяки багаторазовому спостереженню за поведінкою досліджуваного об'єкта. Важливо не просто одержати достовірні матеріали про управлінський процес, а й оцінити якісну його сторону та виробити напрями з удосконалення досліджуваного процесу. Важливою передумовою забезпечення розвитку підприємства є підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом [1].

Забезпечення раціонального використання та підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом, значною мірою пов'язано з проведенням якісних змін у складі ресурсів та з підвищенням ефективності в їх управлінні. Завдання підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств полягає, насамперед, у вдосконаленні використання та управління ресурсами підприємства та у підвищенні їх цілісності, яка проявляється у їх тісному взаємозв'язку.

Сьогодення та ринкові умови діяльності підприємств потребують прийняття оптимальних управлінських рішень щодо визначення обсягів виробництва, обрання цільових ринків реалізації продукції, забезпечення прибуткової діяльності та стабільного фінансового стану підприємства, що передбачає оптимальне поєднання

та ефективно використання всіх ресурсів підприємства.

У сучасних умовах механізм управління ресурсним потенціалом підприємств не повністю відповідає завданням підвищення ефективності їхньої роботи, отримання високих остаточних результатів, подальшого розвитку.

Так, як ресурсний потенціал підприємства – це сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва продукції, то і величина цього потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів (інноваційних, інвестиційних, фінансових, матеріальних), які перебувають у розпорядженні підприємства.

Матеріальні ресурси – це ресурси в натурально-речовій формі, які використовуються у виробничій (господарській) діяльності підприємства. До їхнього складу входять основні фонди та частка обігових фондів. Основні фонди – це матеріально-речові цінності підприємства, які використовуються як засоби праці. Частина обігових фондів входить до складу матеріальних ресурсів: малоцінні та швидкозношувані предмети, пакувальні матеріали, паливо, електроенергія та ін. Нематеріальні ресурси – об'єкти промислової та інтелектуальної власності, здатні приносити користь тривалий час: гудвіл, ноухау, бази знань, бази даних, патент, винаходи тощо.

Фінансові ресурси (фінансовий потенціал) – сукупність грошових коштів та надходжень, які є в розпорядженні підприємства для виконання фінансових зобов'язань, здійснення витрат на відтворення підприємства та стимулювання працівників. Фінансові ресурси дуже важливі як вихідний вид ресурсів для створення та діяльності підприємства, забезпечують процес виробництва, є неодмінною умовою неперервності процесу виробництва. В умовах ринку, навіть маючи достатню наявність на підприємстві основних фондів та кадрів, підприємство іноді не здатне функціонувати, оскільки не має необхідної суми готівкових грошових коштів (фінансових ресурсів).

В умовах інноваційного розвитку економіки країни особливу увагу приділяють дослідженню ролі та змісту інноваційного потенціалу підприємства. Український центр економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова інноваційний потенціал досліджує за такими аспектами: кадрове забезпечення підприємства; рівень освіти персоналу підприємства; фінансування наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності; кількість і структура наукових і науково-технічних робіт; патентування винаходів; рівень інноваційної активності підприємства; динаміка виробництва інноваційної продукції; частка інноваційної продукції у загальних обсягах виробництва [2]. В. Гончаров та Є. Іванова визначають інноваційний потенціал підприємства як органічне поєднання ресурсів, спроможностей та можливостей підприємства в інноваційній діяльності [2].

Фінансовий потенціал має особливе значення для підприємства, особливо в умовах його розвитку. К. Уолш, зазначає, що "...зростання для компанії схоже на ліки для пацієнта: приносять користь лише до певної міри, але, коли перебрати міру, стають небезпечними, якщо не фатальними. Тому необхідно збалансувати прибутки, активи та зростання" [3]. За своєю суттю фінансовий потенціал визначається не просто сукупністю фінансових ресурсів і можливостей підприємства, а їхньою органічною єдністю. Обсяги фінансового потенціалу відображають фінансову міць або здатність окремого суб'єкта брати участь у створенні матеріальних благ і наданні послуг. Вони характеризуються тією сукупністю засобів, джерел, запасів або фінансових можливостей, якими володіє підприємство і які можуть бути використані

для реалізації конкретних цілей і завдань. При цьому глибинні тенденції функціонування й розвитку фінансового потенціалу невіддільні від критеріїв економічної доцільності й ефективності.

Не менш важливий інвестиційний потенціал підприємства, який є максимально можливою здатністю залучати у виробництво і ефективно використовувати інвестиційні ресурси для здійснення реальних і фінансових інвестицій, які матеріалізуються у новостворюваних факторах суспільного виробництва та суспільній інфраструктурі.

Управління нерозривно пов'язане з процесом планування, яке проходить чотири етапи:

1. розробку загальних цілей;
2. визначення конкретних цілей на даний період з послідуною їх деталізацією;
3. визначення шляхів і способів досягнення цілей;
4. контроль за процесом досягнення поставлених цілей шляхом співставлення планових показників з фактичними та коригування цілей.

Відповідно, кінцевим етапом побудови системи ефективного управління ресурсним потенціалом підприємств є контроль. Контроль як важливий та необхідний етап повинен містити застосування системи спостереження і перевірки відповідності використання ресурсів підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, прийнятим планам, програмам і оперативним управлінським рішенням, а також виявлення допущених відхилень від прийнятих принципів організації та ведення господарства [4].

Правильно розроблена система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємств дозволяє також визначити, які внутрішні його характеристики послаблюють результативність досягнення ефективності в процесі управління ресурсним потенціалом. Ефективність досягається за рахунок реалізації послідовних дій, які здійснюються під час управління. Забезпечення внутрішньої рухливості та гнучкості підприємства є основою ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства та досягнення його загального економічного розвитку.

Отже, ефективне управління, цілеспрямоване відтворення та повноцінне використання ресурсів підприємств можуть бути забезпечені тільки тоді, коли мають місце: по-перше, економічно та соціально доцільне співвідношення ресурсів праці і матеріально-технічної бази, насамперед, основних виробничих фондів. По-друге, застосування прогресивних, високопродуктивних та еколого безпечних технологій у виробництві продукції. По-третє, розширення, відтворення та оновлення ресурсів. Адже чітко організоване, своєчасне та в достатній кількості матеріально-технічне забезпечення і висока якість матеріально-технічних основних засобів виробництва продукції безпосередньо визначають результативність й безпечність функціонування ресурсного потенціалу підприємств, а також, їх розвиток.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ареф'єва О.В., Харчук Т.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №7(85). С. 71–76.
2. Головатюк В.М., Соловійов В.П. Вимірювання інноваційного потенціалу в контексті формування стратегії розвитку підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 1. С. 102-111.
3. Вишневіська О.М. Ресурсний потенціал підприємництва. *Економіка АПК*. 2008. № 12. С. 32-37.
4. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2011. 312 с.

## **ЕКОЛОГІСТИКА ВІДХОДІВ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Нині інноваційна складова діяльності підприємства відіграє надважливу роль у розвитку сучасної ринкової економіки. Впровадження інноваційних процесів сьогодні зумовлюють комерційні успіхи у майбутньому. Фактично інноваційна діяльність вітчизняних сільськогосподарських підприємств, з одного боку, є показником конкурентоспроможності підприємства, а з іншого – забезпечують її. Динамічний розвиток науково-технічного прогресу зумовлює потребу в управлінні новими напрямками господарської діяльності підприємств. Одним із таких напрямів є екологістика.

Екологістика визначається текстуально неоднозначно, але за змістом практично ідентично – як логістична діяльність, заснована на принципах розвитку, що враховує фактори забруднення середовища, безпеки тощо. При цьому в різних визначеннях підкреслюються різні аспекти такої діяльності.

Екологістика містить всі види діяльності, пов'язані з екологічно ефективним управлінням прямими і зворотними потоками продуктів та інформації між пунктами виробництва і споживання [1, с. 532].

Вважаємо, що екологістика сучасного сільськогосподарського підприємства – інноваційний напрям логістики, який пов'язаний із збором, транспортуванням, переробкою, утилізацією або безпечним зберіганням відходів, що утворюються під час сільськогосподарського виробництва з метою мінімізації забруднень навколишнього середовища, скорочення або зменшення до мінімуму споживання вичерпних природних ресурсів та підвищення ефективності використання логістичних ресурсів.

Відповідно, до завдань екологістики відносять скорочення споживання невідновлюваних та частково відновлюваних ресурсів у логістичному ланцюзі та зниження шкідливого впливу логістичних процесів на навколишнє середовище. Сфера дії екологістики має охоплювати як внутрішні процеси підприємства (захист здоров'я працівників), так і позавиробничий простір (зниження негативного впливу шкідливих речовин, забруднювачів повітря, вібрацій та шумів). Особливої уваги в Україні потребує проблема ефективної переробки відходів та їх повторного використання. Важливим аспектом є також підвищення ефективності використання частково відновлюваних енергетичних ресурсів (дерево, вода, земельні ресурси) і поступовий перехід на джерела «чистої» енергії [2].

Традиційно до екологічної логістики відносять аспекти, пов'язані зі збором і сортуванням відходів, що утворюються під час виробництва, споживання, транспортування, їх утилізацію або безпечне зберігання у навколишньому середовищі [1, с. 532].

На жаль, вартість впровадження екологічних технологій у виробничі цикли сільськогосподарських підприємств належить до разових інвестиційних витрат, які не кожне підприємство може профінансувати із власних джерел. До того ж окупності таких інвестицій є досить довготривалим процесом та не піддається об'єктивній оцінці, оскільки економічну ефективність неможливо виразити у матеріально-грошовій формі.

Проблема ресурсозбереження в Україні полягає у тому, що чимало сільськогосподарських відходів просто утилізуються через ускладнений процес збуту для подальшої переробки та неефективну екологістику у межах сільськогосподарських підприємств.

Очевидно, що відходи, які утворюються під час сільськогосподарського виробництва та операції з їх утилізації збільшують вартість товарів без додавання вартості для кінцевого споживача. Тому чим більше відходів утворює компанія, тим нижча рентабельність її бізнесу [3, с. 31]. Таким чином, використання екологістичних принципів у розподілі продукції в мережі може забезпечити додаткові конкурентні переваги підприємству за рахунок скорочення відходів у повній собівартості одиниці продукції. Тому екологічна логістика повинна прийняти традиційні методи і моделі загальної теорії логістики, але враховувати негативний вплив на навколишнє середовище.

До основних принципів екологістики сучасного сільськогосподарського підприємства відносять:

- раціональне використання природних ресурсів;
- раціональне використання ресурсів підприємств;
- зниження використання викопних видів палива та їх заміщення альтернативними джерелами енергії з відходів виробництва;
- максимальне використання відходів підприємства, тари та упаковки, як вторинної сировини, або їх екологічна утилізація;
- впровадження інноваційних безвідходних технологій з метою зменшення екологічного навантаження на навколишнє середовище;
- економічно обґрунтоване та екологічно безпечне транспортування і зберігання сировини та відходів;
- мінімальне використання сировини, тари та упаковки, що не підлягають вторинній переробці чи безпечній утилізації.

Основні перспективи розвитку екологістики в Україні: зменшення витрат на енергоресурси, перехід на окупні альтернативні джерела енергії, модернізація технологій виробництва та обладнання; переробка відходів – збільшення прибутків внаслідок цього; застосування енергозберігаючих заходів (утеплення приміщень, використання енергозберігаючих ламп для освітлення); перехід на екологічний транспорт; зменшення витрат на паливо та енергію, підвищення конкурентоспроможності та іміджу підприємства; зменшення викидів у навколишнє середовище та інше.

Отже, застосування екологічних принципів допоможе сільськогосподарським підприємствам трансформувати свої логістичні системи в екологічно чистий процес, починаючи від доставки сировини для виробництва кінцевої продукції до утилізації та/або безпечного поводження з відходами. Екодеструктивний вплив на навколишнє середовище не відповідає логістичним принципам управління сільськогосподарським підприємством, тому екологічна спрямованість логістики як науково-практичного інструментарію сприятиме її доповненню та розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кожухівська Р.Б. Використання екологічних елементів у логістичній сфері. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 531-536.
2. Горайстова Є.С., Луценко І.С. Екологістика як перспективний напрям розвитку українських підприємств в умовах поглиблення світової природної кризи. *Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доповідей IX Всеукраїнської*



науково-практичної конференції. 2018. С. 139-140.

3. Гончарук І.В., Вовк В.Ю. Понятійний апарат категорії сільськогосподарські відходи, їх класифікація та перспективи подальшого використання для виробництва біоенергії. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. № 3 (53). С. 23-38. DOI: 10.37128/2411-4413-2020-3-2.

*O. Zaika, postgraduate student  
State Biotechnological University*

## **BASIC PRINCIPLES OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING**

The enterprise management system focuses on the management of its business processes within the existing or future organizational structure.

A business process is a regulated chain of logically connected, repetitive actions, as a result of which the economic resources of the enterprise are used to achieve certain results or production to meet the internal or external needs of consumers [2].

Reengineering is a process of restructuring the business processes of the enterprise to increase not only quantitative but also qualitative indicators of efficiency, which brings it to a new trajectory of development in the long run [3, 4].

Business process reengineering is a complex, multi-component process that has its specific differences depending on the scope of the enterprise, the subject of change, and the main purpose of its implementation. Conducting effective reengineering of business processes is to implement certain principles [1-5]:

1. Horizontal compression (integration of procedures). In modern conditions of operation of the enterprise, most of the time in the process is spent not on the work itself, but the interaction between the works and such interaction is often unproductive, which does not add value. Integration of multiple jobs is done to reduce the interfaces between different jobs, reduce waiting times and other inefficient procedures.

2. Vertical compression (independent decisions of performers). This principle allows you to minimize the number of vertical interactions of the process. Instead of contacting the manager and, accordingly, slowing down the process, as well as taking time away from the manager, the employee is delegated to make individual decisions.

3. The natural order of the stages. Reengineering seeks not to impose additional requirements on the process, such as those related to organizational structure or linear technology.

4. The work is performed where it is most appropriate. The organizational structure or organizational boundaries of the enterprise should not impose severe restrictions on the process. The division of functions should stem from the process and the need for its effective implementation, and not from previously assigned responsibilities. At the same time, it is necessary to actively involve both customers and suppliers, which are traditionally considered outside the project.

5. Variety of process implementation. Instead of rigid and non-adaptive processes, processes are implemented focused on the maximum number of possible causes of their implementation. Each of the process options is performed depending on the situation.

6. Reducing the number of inputs to processes. A significant amount of time is spent on comparing and summarizing different forms of information. All this necessitates numerous comparisons and creates great confusion in the process. To improve the process, you just need to remove the inputs that you want to compare with other inputs.

7. Minimization of control and inspections. Inspection and control operations do not add value. Therefore, their value should be prudently estimated concerning the cost of a possible error, which they are obliged to prevent or eliminate.

8. Reducing the share of approvals. Approval is another option that does not add value. It is necessary to minimize these works by reducing the points of external (relative to the process) contact.

9. The only point of contact. The responsible manager is the only contact person for the process. He interacts with the customer on all issues related to the process. To do this, he needs to have access to all information systems used in this process, and all performers.

10. Combination of centralized and decentralized operations. Modern information technologies allow regulating the activities of units while centralizing and decentralizing individual operations. Centralization can be done by aggregating information and delimiting access rights to it. Decentralization can be supported administratively.

With the help of business process reengineering it is possible to reduce the number of employees at a constant volume of production; reduce the cost of production, while maintaining the available volume and quality of products; reduce the number of management levels; increase the value of the business to attract investors; increase the value of a business in the industry; increase the profitability of the enterprise.

Thus, business process reengineering is a time-consuming and complex process that requires absolute return from both its initiators and performers, the implementation of which helps to gain competitive advantage, strengthen market position and increase economic efficiency.

#### **Literature:**

1. Hammer M. and Champy J. Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. London: Nicholas Brealey Publishing, 1993. – 223 p.

2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / [пер с англ. С. В. Ариничева]. – М.: Стандарты и качество, 2010. – 272 с.

3. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві // Глобальні та національні проблеми економіки. - Випуск 13. - 2016. – С. 264-270.

4. Когут Ю.О. Модель реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. – Х.: Бізнес Інформ, 2011. – № 10. – С. 65-69.

5. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наукових праць. – Л.: Львівська політехніка, 2013. – С. 125-131.

*К.А. Кіріченко, аспірант*

*Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця*

### **ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ЗЕМЕЛЬ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Проблеми ефективності є одними з центральних в економічній науці. Це обумовлюється тим, що головною рухомою силою економічного розвитку є саме формування відповідного рівня ефективності в тому чи іншому напрямі або секторі економіки. В кінцевому випадку, збитковість виробництва може змусити підприємства відмовитись від даної продукції, або в загалі припинити виробництво.

Особливістю сільського господарства є те, що основним засобом виробництва виступає земля. Виходячи з цього центральною проблемою ефективності виробництва в сільському господарстві є питання рівня ефективності використання землі.

Як відмічається критерієм ефективності використання природно-ресурсного потенціалу аграрних підприємств України може бути прийнято показники виробництва сільськогосподарської продукції у провідних країн світу з високим рівнем розвитку аграрного сектору економіки [1]. Також підкреслюється, що раціональне та ефективне використання землі означає не тільки отримання максимуму необхідної сільськогосподарської продукції, а й підвищення її родючості. У разі неправильного використання землі, порушення правил агротехніки якість земель знижується, а родючість зменшується, тому сільськогосподарські підприємства повинні вживати певні організаційно-господарські, агротехнічні, меліоративні та гідротехнічні заходи щодо стану земельних ресурсів [2]. Подібної точки зору дотримується також А. Москаленко, який зазначає, що крім фактору рівня прибутковості необхідно ще врахувати відновлення поживних речовин [3].

Практичну оцінку впливу рівня концентрації виробництва на економічну ефективність використання земель було вирішено провести на прикладі даних сільськогосподарських підприємств Харківської області за показниками 2020 року. В якості критерію концентрації виробництва обрано площу сільськогосподарських угідь (табл. 1). Загальна чисельність досліджуваної сукупності складала 512 підприємств.

Таблиця 1

**Вплив площі сільськогосподарських угідь на ефективність їх використання у сільськогосподарських підприємствах Харківської області у 2020 році**

Площа с/г угідь	Кількість підприємств	Площа с/г угідь	Витрати на 1 га, с-г, грн	Товарна продукція на 1 га, грн	Прибуток на 1 га, грн	Рентабельність, %
до 200	14	107	84483	75230	-9254	-11,0
200,1-500	79	330	21068	25521	4453	21,1
500,1-1000	96	750	16568	21937	5369	32,4
1000,1-2000	147	1487	15833	20962	5129	32,4
2000,1-3000	77	2467	18744	25262	6518	34,8
3000,1-5000	61	3869	18940	27297	8357	44,1
більше 5000	38	8248	18201	26017	7816	42,9
По області	512	2065	18027	24902	6875	38,1

Джерело: власні розрахунки

Перший висновок який можна зробити за даними таблиці стосується того факту що група підприємств з площею до 200 га суттєво відрізняється за досліджуваними показниками від інших. В даному випадку це можливо, пов'язане з тим, що до даної групи входять відносно невеликі підприємства з площею в середньому рівною 107 га. Ці підприємства можуть спеціалізуватися на виробництві трудомісткої продукції рослинництва або на продукції тваринництва. Свідченням цього є суттєво вищий середній рівень як витрат, так і доходу в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь. В той же саме час дана група підприємств була єдиною серед всіх груп в якій підприємства мали збиток. З нашої точки зору, одна з причин цього факту може бути пов'язана з тим, що дані бухгалтерської та статистичної звітності у невеликих за розмірами підприємств можуть мати суттєві розбіжності з реальною ситуацією.

Слід також відмітити, що за величиною як доходу, так і витрат серед інших груп

підприємств не було суттєвої різниці. В той же саме час, за величиною прибутку та рентабельності чітко виділяються дві останні групи де їх величина була більшою ніж в середньому по області. У підприємств з площею сільськогосподарських угідь 3000,1-5000 га в середньому величини прибутку на 1 га посівної площі дорівнювала 8357 грн, а рівень рентабельності – 44,1%. У групі підприємств з площею сільськогосподарських угідь більше 5000 га ці два показники дорівнювали відповідно 7816 грн/га та 42,9%

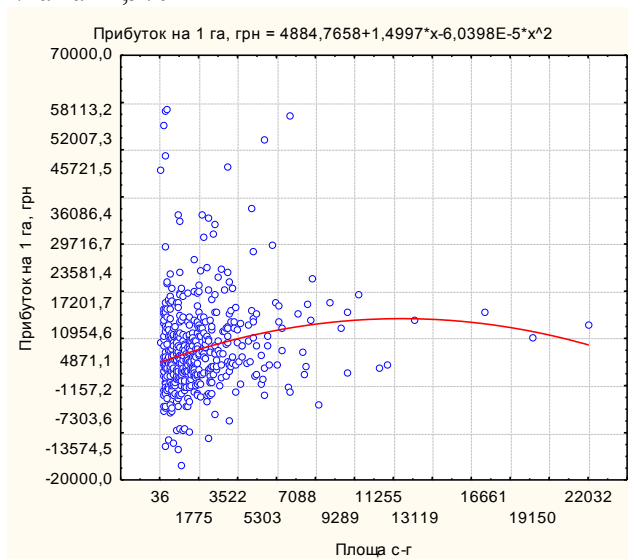


Рис. 1. Залежність величини прибутку на 1 га від площі сільськогосподарських угідь в підприємствах Харківської області у 2020 році.

З метою більш детального дослідження залежності між розмірами сільськогосподарських угідь та величиною прибутку на 1 га була побудована нелінійна модель даної залежності за функцією параболі (рис 1). Дана парабола має наступний вид:

$$Y=4884,8+1,5x-0,00006x^2 \quad (1)$$

Було знайдено максимум даної функції який виявився рівним за величиною площі сільськогосподарських угідь 12415 га, а за величиною прибутку на 1 га – 14194 грн. Такими чином, ми можемо стверджувати, що саме за цими параметрами у 2020 році в середньому по підприємствам Харківської області було досягнуто максимальну ефективність використання землі.

#### Список використаних джерел:

1. Кузьменко О.Б. Оцінка ефективності використання природно-ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. Вип. 3 (67). С. 38-47.
2. Ступень М., Скорупська С. Економічні аспекти раціонального землекористування сільськогосподарського призначення. *Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК*. 2014. № 21(1). С. 389-394.
3. Москаленко А. М. Теоретичні та методологічні засади ефективного використання сільськогосподарських земель Полісся України: [монографія]. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2015. 335 с.

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

На современном этапе, как правило, инновации проникают во все сферы человеческой деятельности. Не остаются без внимания организации и предприятия, которые используют новейшие методы управления производства товаров и услуг, основой которых и является инновационная деятельность. В данной статье мы постараемся выявить наиболее острые проблемы развития инновационной деятельности предприятий и предложим все отдельные пути решения данных проблем, поэтому считаем данную тему не только актуальной, но и полезной.

В настоящее время Республика Беларусь является страной с высокой и мощной научно-технической базой, с огромными знаниями и достижениями в разных отраслях науки и техники, но из-за нехватки природных ресурсов, большое внимание уделяется инновационному пути развития. Экономика нашей страны значительно открыта и интегрирована для стран-партнёров. В то же время, если мы не будем совершенствовать выпуск конкурентоспособной продукции, тогда занять ведущее место на мировом рынке будет достаточно сложно.[2] Для решения этой проблемы необходимо использовать инновации на предприятии для того, чтобы стимулировать сотрудников к выпуску высокотехнологической и конкурентоспособной продукции.

Промышленность-это одна из тех отраслей экономики, которая на данном этапе имеет реальное преимущество на мировом рынке, тем самым требуя осуществление дальнейшего, непрерывного, инновационного развития. Промышленные предприятия стараются внедрять в производство нововведения для повышения конкурентоспособности, производительности труда, уровня благосостояния людей и страны в целом. Это проявляется в создании дополнительных рабочих мест, стимулировании сотрудников к улучшению работы на предприятии, внедрении высококачественных продуктов и технологий новейшего оборудования и техники.[1] Но существуют также ряд факторов, которые негативно оказывают влияние на инновационную деятельность производства предприятий. Представим их в таблице 1.

Таблица 1

### Факторы, оказывающие негативное влияние на инновационную деятельность предприятий промышленности в Республике Беларусь

Экономические факторы	Производственные факторы
<ul style="list-style-type: none"><li>• Слабая финансовая поддержка со стороны государства;</li><li>• Высокая стоимость внедрения инноваций;</li><li>• Высокий экономический риск;</li><li>• Длительный срок окупаемости инноваций.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Нехватка квалификационных работников;</li><li>• Недостаток информации о рынках сбыта предприятий;</li><li>• Нехватка возможности для кооперирования с другими предприятиями промышленности.</li></ul>

Примечание. Собственная разработка

Таким образом, как мы видим, существует ряд факторов, оказывающих негативное влияние на инновационную деятельность промышленных предприятий. Исследование данных факторов даёт возможность определить направленность их влияния на развитие инновационной деятельности. Предложенная классификация

факторов позволяет установить, что нередко влияние одного фактора является посылком для другого и может сдерживать влияние третьего. Для этого считаем нужным разработать комплекс мер, направленных на урегулирование и усовершенствование вышеперечисленных в таблице факторов, чтобы получить максимальный результат работы промышленных предприятий с использованием инноваций.[3]

Для надлежащего управления экономическими процессами необходимо выявлять и устранять препятствия для инноваций, обеспечивать мотивацию и создавать отношения в организации, которые будут поддерживать личную и групповую инновационную инициативу.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что инновационная сфера в Республике Беларусь значительно невысока по сравнению с другими странами. Но эта система очень прогрессивно развивается. Существует ряд проблем, которые противодействуют инновационному пути развития белорусской экономики, следовательно, это отражается на снижении рейтинга Республики Беларусь в мировом инновационном пространстве.

#### **Список использованных источников:**

1. Субъекты инновационной инфраструктуры / под ред. А. Г. Шумилина. — Минск: ГУ «БелИСА», 2020.
2. Статистический сборник «Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь»/ И.В.Медведева— Минск, 2020
3. Харкевич И. С. Использование социологических инструментов для оценки факторов, влияющих на инновационное развитие предприятий Республики Беларусь / И. Харкевич // Вестник БарГУ. Серия: Исторические науки и археология. Юридические науки. Экономические науки. – 2020. – №8. – 164-170 с.

*М.С. Гаркавенко, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ЧИННИК ЇХ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ**

У період реформування земельних відносин однією з найважливіших проблем є проблема економічного управління, використання та відтворення природних ресурсів. Зміни економічного механізму господарювання, наявність економіки ринкового типу і докорінна перебудова соціально-економічної структури суспільства торкаються земельних відносин, управління земельними ресурсами й організації раціонального їх використання, землевпорядкування і земельного кадастру.

Управління земельними ресурсами можна розглядати на двох рівнях:

- макроекономічному (на рівні держави);
- мікроекономічному (на рівні агропромислових підприємств).

З точки зору макроекономічного рівня, управління земельними ресурсами – це діяльність держави, зокрема законодавчої та виконавчої влади, що спрямована на прогнозування, планування і організацію раціонального використання земельних ресурсів та охорони земель з метою забезпечення добробуту населення [4, с. 17].

Базисом управління земельними ресурсами має стати реалізація державної

політики, спрямованої на високотехнологічне екологічнобезпечне землекористування, що відповідає характеру регульованої, соціально орієнтованої ринкової економіки [1, с. 14].

На мікроекономічному рівні управління земельними ресурсами – це діяльність підприємства, спрямована на створення умов раціонального, ефективного використання та охорони земель з метою отримання прибутку та задоволення суспільних потреб. В його основі лежить ефективне землекористування – це пошук оптимального співвідношення угідь і посівних площ, раціональної організації території, які забезпечують збереження і відтворення родючості ґрунтів, відновлення продуктивності еродованих та інших деградованих земель.

Земля як об'єкт управління являє собою багатовимірне «тіло». З природно-екологічної точки зору вона є матерією, фізичним тілом. Засобом виробництва вона стає лише після того, коли починає функціонувати в процесі виробництва [2, с. 35].

Іншими словами, будучи природним потенційним знаряддям виробництва, земля виступає у сільському господарстві як засіб праці тільки тоді, коли вона управляється людиною і використовується для задоволення її життєво необхідних потреб.

З економічної точки зору земля виступає у ролі засобу виробництва, поєднуючи в собі властивості і функції предмета і засобу праці. Але її роль в сільському господарстві у порівнянні з іншими галузями виробництва дуже відмінна. Якщо у всіх інших галузях виробництва вона виконує пасивну роль, функціонує як фундамент виробництва, то у сільському господарстві вона виступає і як предмет праці, і як знаряддя виробництва, за допомогою якого людина вирощує необхідні їй культури. Це дає підстави вважати землю у сільському господарстві головним засобом виробництва.

Завданням управління земельними ресурсами і організації земельної території аграрних формувань є створення найкращих господарських і виробничих умов для здійснення їх виробничої діяльності – ефективного використання техніки і трудових ресурсів, оперативності управління, зручності зв'язку, а також для одержання найбільшої кількості продукції з кожного гектару при найбільшій економії затрат праці і засобів на одиницю продукції і постійному підвищенню родючості ґрунту.

Зокрема, управління земельними ресурсами та організація угідь на підприємстві вирішує ряд наступних питань:

- встановлення складу і площ окремих видів угідь;
- визначення об'єму і строків трансформації і покращення угідь;
- господарсько-ціленаправлене розміщення угідь.

Ефективність системи управління земельними ресурсами на підприємстві відображають ряд показників і критеріїв, які поділяються на економічні, екологічні та соціальні.

Нарешті, особливість землі полягає в тому, що від рівня її використання залежить ефективність застосування інших засобів виробництва і праці, всього сільськогосподарського виробництва [3, с. 19].

З поняттям і завданням управління земельними ресурсами тісно пов'язане поняття внутрішньогосподарського землеустрою. Він вирішує такі основні питання: розміщення виробничих підрозділів сільськогосподарського підприємства, організацію сільськогосподарських угідь, сівозмін, встановлення складу та співвідношення угідь, видів та кількості сівозмін, організацію території садів, виноградників, пасовищ, сінокосів та ін. До розробки проектів

внутрішньогосподарського землеустрою залучаються керівники та спеціалісти господарства.

Важливою складовою частиною внутрішньогосподарського землеустрою є розміщення виробничих підрозділів господарських центрів. При організації виробничих і господарських центрів виділяють три основні зони: житлову, виробничу і загальногосподарську.

#### **Список використаних джерел:**

1. Горлачук В. В., Песчанська І. М., Скороходов В. А. Земельний менеджмент: навчальний посібник. К.: Професіонал, 2006. 192 с.
2. Вініченко І. І., Сорока Ю. О. Ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. №22. 2015. С. 34-37.
3. Федірець О. В. Особливості використання земельних ресурсів в аграрних підприємствах. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (17 листопада 2020 р.)*. Полтава : ПДАА, 2020. С. 18-20.
4. Ходаківська О. В., Шпикуляк О. Г., Супрун О. М. Інститути «зеленої економіки» у забезпеченні сталого розвитку агросектору: теоретичний вимір. *Бізнес інформ*. 2017. № 7. С. 13-18.

*А.С. Горда, В.О. Стадніченко, С.С. Гальонкін, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В РАМКАХ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Особливості функціонування інноваційного підприємництва, як організаційно-економічного елементу в системі національної економіки передбачають особистісну відповідальність підприємця за результати своєї діяльності внаслідок реалізованої стратегії рекомбінації інноваційного потенціалу та застосування сукупності управлінських компетенцій, що забезпечують подальший розвиток підприємства. Водночас таке підприємництво не працює уособлено, воно активно взаємодіє з інституціональним середовищем та ключовими стейкхолдерами ринку. Окрім того, якщо управління внутрішнім середовищем підприємства є контрольованим з боку підприємця, то зовнішні чинники у переважній більшості переважно не контролюються стейкхолдером підприємницької діяльності, проте беззаперечно впливають на діяльність підприємства [1-6]. У такому контексті важливою задачею державного регулювання інноваційним підприємництвом є забезпечення безперервного діалогу між бізнесом та владою за обов'язкового досягнення паритетності усіх стейкхолдерів, що забезпечить накопичення позитивної синергії в інституціональному середовищі.

З моменту здобуття Україною незалежності інноваційне підприємництво одержало старт свого розвитку. Повне унормування законодавства, пріоритет приватного бізнесу, орієнтація держави на створення бізнес-середовища, фінансова підтримка – забезпечили початкові умови розвитку зазначеного сектору економіки. Сьогодні в напрямку державної підтримки підприємництва проводиться велика



адміністративна робота щодо поліпшення роботи бізнесу заснованого на інноваціях. Водночас ефективність такої роботи у більшості визначається тісною співпрацею стейкхолдерів інноваційної діяльності та влади. Відносини між владою та бізнесом сьогодні стали міцнішими, проте потребують поглиблення комунікаційних каналів, їх адаптації та усунення ескалації міжсуб'єктних конфліктів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129-135.
2. Hnatenko I., Kuksa I., Orlova-Kurilova O. Paragenesis of entrepreneurship and innovation as drivers of the future economy. *Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities*. Collective monograph. Poland: Publishing House «Baltija Publishing», 2019. P. 48-61.
3. Hnatenko I., Kuksa I., Orlova-Kurilova O., Moisieieva N., Rubezhanska V. State regulation of innovative employment in the context of innovative entrepreneurship development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. № 41 (2). P. 228-236.
4. Hutorov A. O., Hutorova O O., Lupenko Yu. O., Yermolenko O. A., Voronko-Nevidnycha T. V. Modeling of the Cycle of Reproduction Process in the Agrarian Sector of Economy (Ukraine). *Revista Espacios*. 2019. Vol. 40. No. 7. P. 19.
5. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of the logistical and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplage In Review*. 2021. № 7 (3). P. 315-323.
6. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. No. 4. P. 504-515.

*М.Д. Грачов, здобувач вищої освіти  
Національний транспортний університет*

### **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ НА ТРАНСПОРТІ**

Сфера перевезень відноситься до сфер, які повинні адаптувати вже існуючі принципи і механізми функціонування до нових цифрових умов, враховуючи при цьому наявні технічні та людські ресурси. В галузях економіки, які існували і до виникнення цифрових технологій, а не виникли разом з ними, як, наприклад, можна виділити три напрямки позитивного впливу цифровізації:

1. В транспортній сфері це виражається в збільшенні швидкості пересування, автоматизації в управлінні, роботизації обслуговування в депо, в можливості консолідації фізичної інфраструктури і в поліпшенні розподілу і групування вантажів.

2. У транспортній сфері споживач може отримати інформацію про тарифи і маршрути, інформацію по статусу і терміну доставки свого вантажу, а також купити онлайн квиток, оформити страховку і митні платежі.

3. Прозорість системи функціонування, спрощення подання звітності та

внутрішньої схеми управління впливає на покращення розуміння та прийняття рішень з боку регулюючих органів.

Перший напрямок дає компаніям-хедлайнерам конкурентну перевагу, що виражається у внутрішніх факторах: зниження витрат, спрощення ведення бізнесу і зниження трудовитрат, поліпшення безпеки і надійності та ін. Так, наприклад, авіакомпанії, успішно впровадили внутрішні цифрові сервіси для надання послуг вантажних перевезень, демонструють більш позитивні фінансові результати завдяки зниженню виробничих витрат в силу автоматизації бізнес-процесів і зростанню числа клієнтів.

Роботизація, сенсорика, бездротовий зв'язок і штучний інтелект можуть підвищити показники безпеки, збереження пасажирів і вантажів, поліпшити логістику і вплинути на терміновість і частоту отруєнь, що може вигідно позначитися на інтермодальних перевезеннях. При цьому, навіть у відсутності повністю автопілотованого транспорту технологічні нововведення в даній сфері можуть підвищити показники безпеки при перевезенні [2]. З іншого боку, ці фактори можуть сприяти посиленню конкуренції залізничного транспорту не тільки з автотранспортом, а й з авіатранспортом (за рахунок розвитку швидкісних характеристик і безпеки) і навіть з трубопроводом (створення безпілотних, автоматичних поїздів в трубопроводах під землею).

Однак саме другий напрямок, що передбачає підвищення якості обслуговування і надання додаткових функцій, на даний момент часу є основним джерелом прибутку. Наприклад, в секторі вантажоперевезень з'являється велика кількість сервісів, що надають онлайн наступні послуги: митне оформлення, складування та упаковка. Поява можливості аутсорсингу таких послуг скорочує витрати компанії з оформлення вантажів, складування та упаковки. При цьому компанії, що спеціалізуються на цих Послугах, можуть економити на масштабі і отримувати додатковий прибуток. Такі онлайн сервіси особливо цінні для невеликих компаній з малими обсягами перевезень, так як дозволяють знизити їх накладні витрати.

Не можна недооцінювати можливих нових учасників ринку в умовах цифровизації. Для транспортної сфери такими можуть бути:

- компанії, що займаються пересуванням пасажирів і вантажів в підземних поїздах в трубопроводах, проекту Hyperloop і т.д., які можуть значно змістити акценти в галузі, і навіть майже повністю витіснити звичну нам залізницю в тому вигляді, яка є зараз. Однак для таких гравців необхідна абсолютно нова інфраструктура (трубопровідні магістралі), що на сьогоднішній день обмежує їх конкурентоспроможність;

- компанії-агрегатори, які не мають власного парку транспорту, але здатні залучити користувачів за рахунок економії на трансакційних витратах;

- великі торгові компанії, які в силу ефекту масштабу можуть взяти під контроль різні способи доставки. Відсутність дієвих методів контролю даних майданчиків силами партнерів і конкурентів створює ризик невизначеності щодо того, як ці гіганти будуть використовувати свою владу. Однак на думку експертів, в майбутньому переваги консолідації перевізників і ефект від масштабу будуть менш актуальні для електронної комерції [3].

Цифрові технології в транспортній впливають на інші сфери економіки-виробництво, металургія, IT, торгівля, громадське харчування, реклама і так далі. Кооперація з компаніями з інших сфер несе в собі позитивний ефект від такого симбіозу, але може мати і деякі небезпеки в конкурентному середовищі, які можуть

неоднозначно позначитися на суспільному добробуті.

Цифровізація у сфері вантажних перевезень також змінює розподіл переговорних сил на ринках. Так, цифровізація посилює взаємозв'язок з розробниками: наприклад, вагонобудівниками, машинобудівниками і т.д., що впроваджують нові технології стеження і моніторингу. Можуть вплинути компанії-новатори в області роботобудування, що розробляють машини для обслуговування. Необхідною силою стають програмісти, які не тільки розробляють призначені для Користувача програми, але і можуть допомогти у вирішенні логістичних завдань за допомогою штучного інтелекту.

Впровадження цифрових технологій в умовах повної прозорості та доступності інформації несе в собі тільки позитивні аспекти для всіх сторін: для споживачів спрощується процес вибору і замовлення, для державних органів знижуються ризики помилок регулювання першого і другого роду, для виробників – в кінцевому підсумку знижуються витрати і ризики надзвичайних ситуацій. Але в реальності існують асиметрія інформації та опортуністична поведінка, які вносять корективи в оцінку вкладу від цифрових технологій.

По-перше, з переходом на цифрові технології зростає необхідність забезпечення цифрової безпеки, захисту від зовнішнього доступу до специфічних і важливих даних, особливо якщо це стосується комерційних таємниць, секретів виробництва і технологій.

По-друге, прив'язка до специфічних технологій може породжувати ситуацію «вимагання», коли фірма, не пов'язана з Іт-індустрією (як, наприклад, транспортна компанія), стає залежною від фахівців, що займаються розробкою цифрових сервісів.

По-третє, такі транспортні ринки як залізничні перевезення та авіаперевезення мають великих гравців з високим потенціалом з лобювання своїх інтересів, що значно спотворює політику з регулювання в галузі. Невеликі компанії змушені не тільки адаптуватися до мінливих правових рамок, а й витратити значні ресурси на розвиток в спробі наздогнати великі корпорації. Однак такі невеликі транспортні компанії володіють великим доробком по відношенню до впровадження специфічних сервісів, орієнтованих на конкретні ділянки попиту (як компанії-лоукостери в авіагалузі).

Ефекти від цифровізації для конкурентного середовища можуть бути різноспрямовані: з одного боку, технології відкривають шляхи для абсолютно нових компаній, які навіть можуть не мати власного реального капіталу, а володіти тільки зручним програмним забезпеченням, що не вимагає великих вкладень, яке може залучити велику аудиторію. З іншого боку, акценти в галузі можуть зміститися таким чином, що існуючі на сьогоднішній день «середні» транспортні компанії з невеликим парком можуть стати неефективними в майбутньому. Відбутися це може з кількох причин: великі компанії першими впровадять технології, використовуючи позитивний ефект від масштабу, заблокують розвиток інших; через проблеми стандартизації (неефективні критерії вибору стандарту, надлишкова регламентація і формалізація, тимчасове відставання від прогресу і т.д.); присутність лобістських інтересів. Особливо в авіаційній галузі видно проблему недостатнього інвестиційного запасу для модернізації невеликих компаній.

Цифровізація відкриває великі можливості для розвитку мультимодальних перевезень: повна автоматизація в логістиці, зниження витрат за рахунок відсутності помилок планування, технічний супровід при зміні видів транспорту, роботизація обслуговування транспорту і зберігання вантажів. Але варто пам'ятати, що в цьому

узагальненні криються ризики щодо посилення монополізації транспортної сфери. Звичайно, укрупнення гравців на ринку і розширення їх видів діяльності саме по собі не тотожне зловживанню домінуючим становищем, але в менш конкурентному середовищі «нечесна» поведінка більш реалізується в частині витіснення менш великих компаній.

#### **Список використаних джерел:**

1. Корінь М. В. Особливості цифровізації на транспорті. / М. В. Корінь Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 65. С. 117–123.
2. Панкратов С. В. Інноваційна діяльність на транспорті. / С. В. Панкратов Серія «Економіка і управління». 2019. Т. 30(69). № 4(2). С. 25–29.
3. Токмакова І. В. Цифрова трансформація залізничного транспорту як фактор його інноваційного розвитку / І. В. Токмакова Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 43. С. 125–134

*А. Єсінова, здобувач вищої освіти  
Ізмаїльський державний гуманітарний університет*

### **ДЕЯКІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ «ІНВЕСТИЦІЇ»**

В світовій економічній літературі дуже широко розглядаються питання та проблеми, що пов'язані з інвестиціями та процесом інвестування. Не є виключенням і наша держава – Україна.

Однак, не зважаючи на популярність даної проблематики існує багато розбіжностей між поглядами фахівців-економістів як на сутність економічної категорії «інвестиції», так і на основні аспекти, що пов'язані з процесом інвестування.

Як вірно було зазначено І. Бланком: «інвестиції – це така економічна категорія, яка найчастіше використовується в економічних системах як на макро-, так і мікрорівнях. Однак, незважаючи на виключну увагу до цього терміну, економічна наука сьогодні немає універсального визначення категорії «інвестиції», яке б відповідало потребам теорії та практики, а також було б адекватним з позиції певного суб'єкту, який їх здійснює – держави, підприємства, домогосподарства» [1, с. 7].

Деякі автори економічних наукових праць вважають, що під інвестиціями треба розуміти вкладення виключно в грошовій формі, але відомо, що у процесі інвестування можуть бути задіяні ресурси у будь-яких формах, це може бути: майно, інтелектуальний капітал, економічні ресурси, досвід і певні знання, технології, інформація тощо.

Інші ж, особливо закордонні, трактують «інвестиції» та процес «інвестування» виключно як процес придбання цінних паперів. Однак, нам відомо, що інвестиції в цінні папери – це фінансові інвестиції (фіктивний капітал). Отже, цей підхід є дуже вузьким тому, що концентрує увагу лише на одному виді інвестицій.

Наголосимо на тому, що у зв'язку з тим, що сьогодні існує багато підходів до визначення категорії, яку ми досліджуємо, ми зробимо спробу узагальнити існуючі погляди науковців на дану проблематику.

У Законі України «Про інвестиційну діяльність» згідно з яким: «інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти

підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) та/або досягається соціальний та екологічний ефект [2].

Відомий фахівець із питань, що стосуються інвестицій та інвестиційного менеджменту В.Г. Федоренко вважає, що інвестиції – це «...вкладення капіталу з метою його подальшого збільшення» [3, с. 6].

Ми частково згодні з такою думкою автора тому, що під економічною категорією «капітал» маються на увазі всі матеріальні й нематеріальні ресурси, які можуть бути задіяні в якості інвестицій. Однак, це визначення містить інформацію тільки про економічний ефект, який очікується від процесу інвестування. У даному випадку звернемо увагу та те, що у процесі інвестування мають місце як соціальна, так бюджетна ефективність.

У відомій всьому світу економічній роботі «Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей» Дж. Мейнард Кейнс зазначив, що «інвестувати означає купувати якесь добро, заради того доходу, якого ми чекаємо від нього в майбутньому», та визначив інвестиції як «...поточний приріст цінності капітального майна внаслідок виробничої діяльності даного періоду» [4].

Також Дж. Мейнард Кейнс пояснив, що «інвестиції – це та частина прибутку за певний період, яка не була використана для споживання», і таким чином акцентував увагу на тому, що основним джерелом інвестицій виступає саме прибуток господарюючого суб'єкта. Однак, такий акцент на природі інвестицій, сьогодні, є досить обмеженим у зв'язку з тим, що перелік можливих інвестиційних джерел значно розширився.

Отже, зробимо спробу, запропонувати власне визначення економічного терміну «інвестиції»: «інвестиції – це всі види матеріальних і нематеріальних вкладень, які направлені на отримання в майбутньому будь-якого виду ефекту: комерційного, бюджетного, екологічного чи соціального».

#### **Список використаних джерел:**

1. Бланк И.А. Управление инвестициями предприятия. К.: Ника-Центр, 2003. 408 с.
2. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 47, ст. 647. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 08.12.2020).
3. Федоренко В.Г. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид. доп. К.: МАУП. 2001. 280 с.
4. Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег. М.: Прогрес, 1978. 498 с.

*Ю.М.Рамазанов, магистрант  
Восточно-Казахстанский университет имени С. Аманжолова, Казахстан*

## **УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫМИ СИСТЕМАМИ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ**

За последние 10 лет информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) стали неотъемлемой частью повседневности и в производстве, и нашли широкое применение во всех сферах деятельности человека. На сегодняшний день инвестирование в сектор ИКТ становится приоритетным направлением для многих развитых и развивающихся стран. Развитие сектора информационных технологий

(ИТ) способствуют росту эффективности и конкурентоспособности экономики, о чем свидетельствует практика ряда стран как Южная Корея, Сингапур. Республика Казахстан для вхождения в список 30 развитых и конкурентоспособных стран мира направленно развивает сферу ИКТ. По итогу 2020 года в рейтинге ООН по развитию электронного правительства страна занимает 29 место из 193 стран мира. В рейтинге Numbeo по качеству системы здравоохранения в первом полугодии 2021 года Казахстан занял 58-е место среди 95 стран.

На сегодняшний день действует Государственная программа «Цифровой Казахстан» [1], целями которой являются ускорение темпов развития экономики Республики Казахстан и улучшение качества жизни населения за счет использования цифровых технологий в среднесрочной перспективе, а также создание условий для перехода экономики Казахстана на принципиально новую траекторию развития, обеспечивающую создание цифровой экономики будущего в долгосрочной перспективе.

Цифровые технологии в здравоохранении могут помочь решить основные блоки проблем: доступность и качество медицинской помощи, а также вопросы профилактики заболеваний.

Здравоохранение напрямую влияет на длительность и качество жизни населения страны, включая сохранение возраста трудоспособности и экономической активности. Цифровизация здравоохранения позволяет снизить количество медицинских ошибок, повысить качество и скорость обслуживания, а также качество принятия управленческих решений.

Кодекс как основополагающий документ системы здравоохранения в сфере цифровизации регламентирует объекты и субъекты деятельности в сфере информатизации [2].

Также, согласно законодательству «Об информатизации» [3] обеспечивает защиту персональных данных, вопрос безопасности очень актуален, и ежегодно объем хранения конфиденциальной информации только растет. Электронные информационные ресурсы, содержащие сведения, не составляющие государственные секреты, но доступ, к которым ограничен законами Республики Казахстан либо их собственником или владельцем, являются конфиденциальными электронными информационными ресурсами.

Итак, приоритетным стратегическим направлением страны является развитие ИТ в сфере здравоохранения- для доступа к высококачественным медицинским услугам. Человек-основной ресурс государства, здоровье- основной ресурс человека. Акцент при внедрении ИС расставлен на сборе аналитической информации для принятия управленческих и финансовых решений, оказание безопасной, качественной, своевременной медицинской помощи.

#### **Список использованных источников:**

1. Государственная программа «Цифровой Казахстан» утвержденная Постановлением Правительства РК от 12.12.2017года №827
2. Кодекс РК «О здоровье и системе здравоохранения».
3. Закон РК «Об информатизации» от 24.11.2015года

## **РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ ТА СТРУКТУРА ВИТРАТ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Виклики сьогодення надихають суспільство на пошуки шляхів сталого розвитку. Перелік визначених цілей сталого розвитку для перетворення нашого світу включає доступну та чисту енергію. Розвиток і впровадження низьковуглецевих технологій, зростання використання альтернативних відновлюваних джерел енергії стали ознаками сучасного етапу технічного прогресу. Ці технологічні зміни дають можливість зменшити енергетичну залежність країн, витрати на відповідні ресурси, забруднення навколишнього середовища, обсяги використання невідновлюваних джерел енергії. У Звіті ООН (2020) серед пріоритетних шести сфер майбутнього розвитку дві пов'язані із ресурсозбереженням [5].

Сільське господарство є особливою сферою економічної діяльності, яка поєднує бізнес, соціальну та екологічну системи, є великим споживачем енергії та її виробником. Це зумовлює важливе значення ресурсозбереження у сільському господарстві для сталого розвитку національних економік, планети.

Дослідження економічних засад ресурсозбереження в сільському господарстві знайшли висвітлення в працях А. Бурляя, О. Гуторова, В. Онегіної, В. Щербак та багатьох інших економістів-аграрників [1, 3, 4]. Зокрема, у дослідженнях В. Онегіної доводиться зменшення матеріаломісткості сільськогосподарської продукції сільськогосподарських підприємств протягом 2008-2013 рр., місткості у собівартості витрат на пальне, мастильні матеріали, паливо, енергію. Так, у 2008 на одну гривню виручки від реалізації продукції приходилося 84,4 коп. матеріальних витрат та 14,9 коп. витрат на пальне, мастильні матеріали, паливо, енергію, у 2013 р. – 75,0 коп. та 12 коп., відповідно. Частка витрат на пальне, мастильні матеріали у складі матеріальних витрат зменшилася з 11,4% до 9,3% від собівартості. [4]. Але інноваційні технології, зміни цін на ринках ресурсів зумовлюють необхідність подальших досліджень у напрямку оцінки досягнутого стану та перспектив ресурсозбереження.

Проведені обстеження окремих сільськогосподарських підприємств Харківської області доводять про активні пошуки менеджменту підприємств та певні досягнення у запровадженні технологій з економії ресурсів в сільському господарстві. Ми провели порівняльний аналіз статистичних даних щодо структури виробничої собівартості продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах в Україні у 2018 та 2020 роках (таблиця).

Як засвідчують статистичні дані й за ці роки (з 2018 по 2020 р.) відбулося помітне скорочення витрат на енергоресурси в сільськогосподарських підприємствах. Таке скорочення є як абсолютним, тобто зменшився розмір витрат на пальне, паливо й енергію (на 25,6%, з 43934,2 млн. грн. до 32794,4 млн. грн.), так і відносним. Їх частка у структурі собівартості зменшилася з 9,9% до 7,4%. Разом з витратами на електроенергію (які дещо зросли) їх частка у структурі собівартості продукції зменшилася з 10,8% до 8,4%. В абсолютному вимірі таке зменшення сталося на 22,6% (з 47854,5 млн. грн. до 37047,1 млн. грн.

Та процеси ресурсозбереження тільки розпочалися. Значні резерви з вирішення завдань із ресурсозбереження містить діджиталізація агробізнесу, технології точного

землеробства та циркулярної економіки.

Таблиця

**Структура виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) сільського господарства в Україні за 2018 р. та 2020 р.**

Показники	2018 р.		2020 р.	
	млн грн	%	млн грн	%
Витрати	442993,4	100,0	441529,6	100,0
Прямі матеріальні витрати	247997,2	56,0	245959,8	55,7
у тому числі, насіння та посад. матеріал	35963,5	8,1	35749,1	8,1
корми	52036,9	11,7	54901,3	12,4
інша с.-г. продукція	6496,8	1,5	6677,7	1,5
мінеральні добрива	57695,7	13,0	60290,1	13,7
пальне і мастильні матеріали	39035,6	8,8	30901,9	7,0
електроенергія	3920,3	0,9	4252,7	1,0
паливо й енергія	4898,6	1,1	1892,5	0,4
запасні частини, матеріали	21335,5	4,8	21089,4	4,8
Прямі витрати на оплату праці	25234,4	5,7	29932,5	6,8
Інші прямі витрати	95016,8	21,4	103553,9	23,4
у т. ч., відрахування на соц.заходи	5533,7	1,2	6 654,1	1,5
орендна плата за земельні частки (паї)	43952,0	9,9	46192,9	10,5
за майнові паї	429,5	0,1	660,8	0,1
амортизація	25752,9	5,8	35969,9	8,1
Загально-виробн. витрати	74745,0	16,9	62083,4	14,1

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [2]

**Список використаних джерел:**

1. Гуторов О.І., Бурляй А.П. Науково-практичні підходи та напрями формування організаційно-економічного забезпечення екологізації сільського господарства України в умовах сталого розвитку. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія: «Економічні науки». 2021. №1. С. 55-69. DOI: 10.31359/2312-3427-2021-1-55.
2. Статистичний щорічник «Сільське господарство України» за 2020 рік / Держ. служба статистики України ; під заг. керівництвом О.М. Прокопенко. Київ: Держстат, 2021. 229 с.
3. Щербак В.Г. Оптимізація процесів підвищення рівня ресурсовикористання та енергоефективності сільськогосподарського виробництва. Вісник КНУТД. 2016. №1. С. 36–44.
4. Onegina V. Incentives and Budget Constraints of Energy Resources Saving for Sustainable Development of Agriculture. Актуальні проблеми інноваційної економіки, 2016. № 4. С. 22-27.
5. UNN (2020). Future Possibilities Report 2020. Available at: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/20200720\\_un75\\_uae\\_futurepossibilitiesreport.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/20200720_un75_uae_futurepossibilitiesreport.pdf)

*П.С. Совершенна, Ю.О. Щербакова, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

**ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Виробнича стратегія є однією з найважливіших підсистем організаційної стратегії, що являє собою довгострокову програму конкретних дій зі створення та реалізації продукції, яку виробляє підприємство. Виробнича стратегія спрямована на використання і розвиток усіх виробничих птужностей організації для досягнення



стратегічної конкурентної переваги.

У ринковій економіці виробнича структура пов'язана з усіма іншими основними видами діяльності організації: маркетингом, науково-дослідними та конструкторськими роботами, фінансовою діяльністю, діяльністю служби управління персоналом та ін. Крім цього, виробнича стратегія взаємозалежна з багатьма факторами зовнішнього середовища організації. Так, рівень виробництва значною мірою впливає на конкурентну позицію підприємства, а ринкові фактори, у свою чергу, впливають на зміст і характеристики виробничих стратегій.

У кінцевому підсумку ефективність виробничої стратегії залежить не тільки від її власного змісту, але й від того, на скільки вона органічно взаємозалежна з іншими функціональними стратегіями. Так, маркетинговий підрозділ організації повинен забезпечувати розробників виробничої стратегії інформацією про попит на ринку на певний вид продукції, про реалізацію; спеціалісти-технологи повинні надавати інформацію про нові розробки і зміни на ринку технологій; співробітники дослідного підрозділу – ознайомлювати з параметрами і характеристиками продукції [1, с. 222].

Окремою проблемою є визначення рівня спеціалізації та диференціації продукції. Існують так звані споживчо-орієнтовані та виробничо-орієнтовані підходи до характеристики продукції, що випускається [3, с. 315].

Згідно зі споживчо-орієнтованим підходом, продукт або послуга – це фізичний вияв їхньої здатності задовольняти особливу потребу певної групи споживачів. На практиці існує досить широкий спектр засобів обслуговування наявних специфічних потреб, і підприємство має визначити своє місце в цьому процесі, враховуючи наявні можливості. Споживчо-орієнтований підхід допомагає підприємству з достатнім рівнем гарантії вчасно передбачати та реагувати на зміни в попиті, розробляючи відповідні продуктово-товарні стратегії. В реалізації цього підходу провідну роль відіграє маркетинг.

Виробничо-орієнтований підхід акцентує увагу насамперед на можливостях виробництва (які, безперечно, також треба враховувати) певного продукту. На сучасних українських підприємствах майже повністю ігнорувалась необхідність перетворення продукту в товар, тобто врахування впливу попиту на розвиток виробництва [2, с. 39].

Використання лише виробничо-орієнтованого підходу проявляється в намаганні зберегти в будь-який спосіб звичний вид діяльності та недостатньому розумінні того, що необхідно мислити ринковими категоріями. У ринковій економіці домінує споживчо-орієнтований підхід, але й роль виробничої спрямованості не можна применшувати. Дуже широка диверсифікація зводить нанівець переваги концентрованого виробництва. Освоєння не пов'язаних між собою ринків, напрямків діяльності заводить підприємство у невластиві для нього сфери [4, с. 335].

Особливий предметний зміст виробничої стратегії розкривається в її основних позиціях:

- 1) основні стратегічні рішення щодо виробництва, які треба прийняти на задану стратегічну перспективу;
- 2) формулювання й обґрунтування різних можливих варіантів основних стратегічних рішень щодо виробництва;
- 3) доопрацювання прийнятих основних стратегічних цілей щодо виробництва до рівня конкретних стратегічних вказівок;
- 4) розробка по кожній стратегічній вказівці адекватного набору конкретних дій і

заходів;

5) системне зведення заходів і дій по кожній позиції в цілісну виробничу стратегію як органічну програму відповідних конкретних дій.

Стратегія виробництва повинна формуватися із чіткого уявлення про ринки – як підприємство бере участь у конкуренції, які впливають звідси завдання виробництва і послідовність капіталовкладень, що повинні забезпечити можливість реалізації стратегії. Іншими словами, організації мають потребу в таких описах ринку, щоб було зрозуміло, як ринки насправді працюють. Маркетингові дослідження ринку необхідні, але не завжди достатні. Необхідно доповнювати результати маркетингових досліджень уявленням про поведінку споживача (реальність одержання замовлень і задоволення споживчого попиту). Адже самі потреби ринку являють собою стратегічну вимогу до виробництва.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Санкт-Петербург: Питер, 2009. 344 с.

2. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 37-49.

3. Федірець О. В., Касян А. О. Розробка стратегії розвитку як ключовий елемент стратегічного управління в аграрних підприємствах. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Вип. 1(6) Т.3. Полтава: ПДАА, 2013. С. 312-318.

4. Fedirets O., Ustik T. The strategy of innovation support for agrarian enterprises as an element of technological safety. *Security of the XXI century: national and geopolitical aspects* [collective monograph]. in edition I. Markina. Nemoros s.r.o., 2019. P. 333-338.

*Yu. Tymoshenko, student master's degree  
Kyiv National University of Technology and Design*

## **EFFICIENCY OF FOREIGN INVESTMENT ACTIVITY**

In the modern economy, investment activity is an important factor in economic growth and ensuring the competitiveness of economic entities, the economy as a whole. Investment processes in Ukraine have a significant impact on the development of market relations, are the most important mechanism for creating conditions for overcoming the structural economic crisis, to achieve structural changes in production, innovative development, raising economic performance at the micro and macro levels.

The concept of "investment" is too broad and capacious. After all, some authors believe that investment is a set of costs that are realized in the form of long-term capital investments in the national or international economy. At the same time, they invest a similar meaning in the term "capital investment", which is interpreted as "a set of costs of material, labor and monetary resources, directed to the expanded reproduction of fixed assets of all sectors of the economy..." [3, c.101].

In practice, in countries with developed market economies, the portfolio of real investments mainly consists of funds of private business structures. The state also participates in the investment process, investing capital in the public sector both directly and by providing loans, subsidies, appropriate guarantees, implementing a policy of economic regulation. And if private investment is directed to the real sector of the national economy, in production, technology, equipment, construction, the bulk of public

investment is directed primarily in the development of infrastructure and social security, as well as social reproduction - the development of science, education, health care. I, environment, energy, transport and communications.

The term "investment" in practice in the domestic scientific and educational literature began to be used quite widely in the period of reforming the national economy, in the period of its transition from command and administrative management to market relations. Evidence of this is the fact that even in dictionaries of economic nature of that period there is no such term. At the same time, the term "capital investment" is used everywhere.

At present, the country's investment activity is not at a very high level, due to the low investment attractiveness of domestic enterprises and the underdevelopment of the national stock market. Therefore, there is an objective need for ongoing research on investment issues and monitoring trends in investing in the national economy, in particular investing at the expense of foreign investors.

The current state of the international economy reflects the trends of capital movements of previous periods of development of national economies. At the same time, the further improvement of its structure, as well as the features and directions of development depend on the scale and dynamics of both international investment activity and investment activity of individual countries and within the country.

Today, for a number of post-socialist countries, including Ukraine, investment is becoming a key factor in their economic development [4, c.204]. After all, in the process of reforming the domestic economy, large-scale tasks are set to ensure positive irreversible changes in all sectors of the economic complex in order to regulate it through the transition from administrative-command economy to market relations. And the implementation of large-scale measures and programs for the dynamic growth of the national economy requires significant financial resources, but their own sources of funding for enterprises and industries are insufficient, as domestic sources are used mainly to ensure and support vital sectors of the economy.

Since the years of independence, the Ukrainian economy is intensively integrated into European and world, introduces international standards in the field of production and financial and economic sphere, so economic and financial, as well as legal terminology as the basis of terminological and conceptual apparatus, in the principle of unambiguous interpretation of certain terms. becomes the main tool for the approximation of domestic legislation to European and international, and through it - and clear and mutually understandable relations.

Analysis of the ratio of foreign direct and capital investment in Ukraine during the study period shows the dominance of domestic investment - within 80% [1, c.16]. According to scientists, the optimal ratio between foreign and domestic investment should be 1:2 [2, c.281]. Thus, the level of economic supply of Ukraine's economy with foreign capital is insignificant and insufficient to ensure the necessary economic growth for Ukraine, modernization and attraction of innovative technologies and management, integration into world economic processes.

The problem of increasing investment activity at the macro level is objectively related to the more general system of supporting the country's strategic competitiveness in the world economy.

The low position of Ukraine's economy in world rankings indicates that investment activity does not provide the effect that would contribute to the development of the national economy and the country's productive potential.

The main reasons for the decline in investment activity in Ukraine are the instability of

the economic and political situation, which creates an unfavorable investment climate.

In order to intensify the attraction of foreign investment and domestic investment, it is necessary to take measures that would increase the investment attractiveness of enterprises, industries and the state as a whole. Taking into account the experience of most foreign countries, it is necessary to develop a comprehensive program to attract investment, which should eliminate the negative factors and ensure the factors of investment attractiveness and risk reduction.

According to the author, an active state position and a comprehensive approach to solving existing problems related to investment activities at the micro and macro levels will allow Ukraine to realize its potential in the investment sphere with maximum efficiency, which will be a prerequisite for its stable economic development in the future.

However, investments in intangible assets, in particular in intellectual property, know-how, author's inventions, information technologies, which can become a national asset and a key strategic resource of the domestic economy, remain unjustifiably underestimated.

#### **References:**

1. Абрамович Г. В. Напрями активізації державної політики щодо залучення іноземних інвестицій в економіку України / Г. В. Абрамович // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 1. – С. 16.

2. Лубенченко О. Проблеми залучення капітальних інвестицій в сучасних умовах / О. Лубенченко, Н. Петришина // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління». – 2015. – Вип. 32. – С. 279–287.

3. Невмержицька С. М. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності / С. М. Невмержицька, Я. В. Левчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2018. – Вип. 32. – С. 99-103.

4. Юрчик І.Б. Іноземні інвестиції в Україні: проблеми та перспективи / І.Б. Юрчик, А.А. Маценко // Молодий вчений. – 2016. – № 5(32). – С. 204.

*В.І. Хоралець, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ТЕНДЕНЦІ ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІД ВПЛИВОМ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інформація є одним з чинників формування організаційної культури. Різний підхід до використання інформаційних ресурсів є однією з основних ознак відмінності організаційних культур. Принципово кращим варіантом використання інформації є її загальнодоступність при ухваленні рішень, виконанні необхідних розрахунків та підготовки науково обґрунтованих прогнозів.

Оскільки організаційна культура є одним з елементів внутрішнього середовища організації, то вона формується управліннями значною мірою залежно від того, наскільки ефективним є обмін інформацією між працівниками. Від рівня використовуваних інформаційних технологій залежить і вирішення питань, пов'язаних з підтримкою та розвитком організаційної культури.

Роками ведеться гостра наукова полеміка про чинники формування організаційної культури як могутнього стратегічного управління. Однак у нову добу

науково-технічних трансформацій і постійної економічної глобалізації майже ніхто не звернув увагу на інформаційну константу, яка є «кістковим мозком» процесу управління.

Можна констатувати, що на сьогодні більшість робіт присвячена впровадженню і використанню інформаційних технологій та процесів автоматизації бізнес-процесів на підприємствах. Однак наукових досліджень стосовно місця, яке посідає інформація в процесі формування організаційної культури досі не визначено.

Незаперечним є те, що розвиток людства набирає дедалі масштабнішого характеру. Зокрема, свідченням тому є перехід суспільства до іншої якості становлення – суспільства інформації, суспільства знань [1, с. 187].

За сучасних умов соціально-економічного розвитку, особливо важливою областю стало інформаційне забезпечення процесу управління, яке полягає у зборі та переробці інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Адже будь-який апарат управління є «фабрикою інформації» [2]. Процес вироблення і прийняття рішень у системі управління є інформаційним процесом. Рішення – це «згусток» інформації, спеціально зібраної, проаналізованої й опрацьованої суб'єктом управління. Інформаційну складову управлінської праці становить збирання, зберігання, опрацювання і передавання інформації (рис. 1).

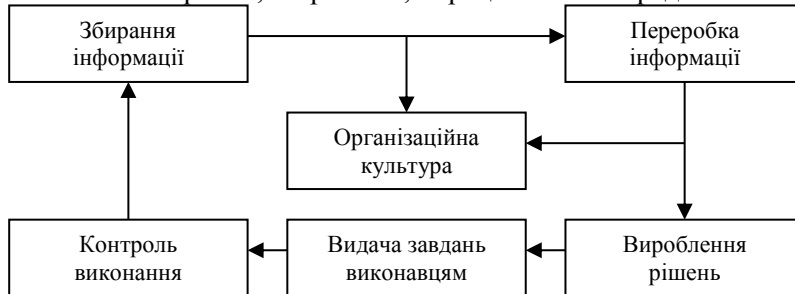


Рис. 1. Структура прийняття управлінського рішення в контексті організаційної культури підприємства

Через органи управління проходить велика за обсягом, різноманітністю і динамікою інформація. Будь-який вид виробничо-економічної діяльності ґрунтується на відповідному інформаційному забезпеченні (економічному, кон'юнктурному, науково-технічному, оглядово-аналітичному, фактографічному та ін. інформацією). Оскільки організаційна культура є одним з елементів внутрішнього середовища організації, то вона формується управлінцями значною мірою залежно від того, наскільки ефективним є обмін інформацією між працівниками. Від рівня використовуваних інформаційних технологій залежить і вирішення питань, пов'язаних із підтримкою та розвитком організаційної культури.

Вільний доступ до інформації характеризує сильну організаційну культуру, яка й відрізняється від слабкої культури тим, що працівники відчують себе невід'ємною частиною могутнього єдиного колективу, що має загальні цілі та цінності, добре поінформованого про діяльність один одного. Організація може використовувати при цьому такі сучасні інструментальні інформаційні технології: гіпертекстові технології, машинну графіку, телекомунікаційні методи доступу, структурні й об'єктно-орієнтовані технології, мультимедіа та ін. [2].

Робота з інформацією і інформаційна культура в цілому є одним із найважливіших компонентів спроб підприємства управляти змінами. Є три принципові причини, через які персонал сьогодні повинен піклуватися про

інформаційну культуру свого підприємства.

По-перше, вона чимраз більше стає найважливішою частиною загальної організаційної культури. Дедалі більше підприємств розуміють необхідність перетворень, орієнтованих на задоволення очікувань споживача. Щоб сьогодні впливати на майбутнє, потрібно уявляти собі, на що воно буде схоже. А для цього потрібно працювати з різноманітною діловою, ринковою, політичною, технологічною і соціальною інформацією.

По-друге, інформаційні технології роблять можливим створення на підприємствах комп'ютерних мереж, за допомогою яких відбувається спілкування між менеджерами, – але важливо знати, як люди використовують цю інформацію. Саме по собі створення такої мережі зі всіма її робочими станціями і мультимедійними можливостями не гарантує того, що інформація використовуватиметься розумніше й ефективніше.

По-третє, для різних функціональних служб, підрозділів і робочих груп інформаційна культура різна, а це означає відмінність підходів до процесів усвідомлення, збору, організації, обробки, розповсюдження і використання інформації. Тому багато менеджерів погодяться з тим, що організаційно-інформаційна культура важлива для вироблення стратегії і впровадження змін на підприємстві.

#### **Список використаних джерел:**

1. Русіна Ю. О. Організаційна культура та основні аспекти її типології. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 9. С. 186-189.
2. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.

*А.В. Черевко, В.Т. Осадча, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет,  
С.С. Захаров, здобувач вищої освіти*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ*

### **РОЗВИТОК ЗАКРИТОГО ТИПУ ІННОВАЦІЙНОГО КЛАСТЕРУ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРІОРІТЕТІВ**

Відповідно кожного типу кластеру, необхідно формувати різні державні пріоритети їх підтримки. Закритий тип інноваційного кластеру засновується на рівному домінуванні невеликих за розміром інноваційно-орієнтованих середніх та малих підприємств, які розташовані на окремій території та працюють переважно в одній галузі. Зазначена конфігурація кластерів є досить розповсюдженою у Південній Кореї, Польщі, Словаччині, Німеччині, Швеції, де існує давня традиція формування стимулювання кластерів та місцевому рівні з урахуванням потреб малого бізнесу.

Невеликі за розміром підприємства, щільно «вбудовані» в еколого-економічну систему регіону разом з інфраструктурними елементами, формальними та неформальними інститутами, між якими відбувається не досить активні комунікаційні взаємодії.

Паритетність взаємовідносин між учасниками кластеру досягається демократичною політикою менеджменту, ефективним переміщенням працівників на умовах аутсорсингу, обміном технологій та наукових знань але виключно у межах

закритого кластеру. Так, закритість кластера від зовнішнього середовища пояснюється необхідністю нарощування синергії виключно у певному кластері, слідуванню політики безпеки витоку інформації або конференційних ноу-хау, які повинні вперше з'явитися на споживчому ринку для досягнення маркетингової стратегії «зняття вершків», що забезпечить високий ступінь прибутковості комерціалізованого продукту кластеру. Низький рівень співпраці з підприємствами поза кластером, обережна ідіосинкратична співпраця з конкурентами та мінімальна комунікація з представниками органів державної влади – визначальні ознаки цього типу кластеру. Інноваційний процес в межах такого типу кластеру досить короткостроковий зі скороченим виробничим циклом, під час якого виникають невеликі процесові або продуктові інновації, які були розроблені виключно за допомогою підприємств кластеру без залучення великих установ та низької взаємодії з інфраструктурними елементами. Відповідно комерціалізація інновацій на споживчому ринку буде мати свої характерні риси як позитивні, так і негативні [1-5]:

внаслідок слабкої взаємодії з зовнішнім оточенням підприємства втрачають інформаційні джерела, які необхідні для дифузії інновацій всередині кластеру;

на етапі створення кластеру, підприємства невеликі за розміром, відчуватимуть потребу в залученні фінансових коштів ззовні, що значно утруднює подальшу інноваційну діяльність через втрату потенційних інвесторів;

оскільки усі підприємства кластеру щільно взаємодіють, проводять обмін знаннями та вміннями лише в середині кластеру, вони мають взаємно поглинаючий обмежений науково-технологічний потенціал, а тому інші підприємства-конкуренти у досить легкий спосіб, використовуючи розгалужені комунікації, здатні створити нововведення, які підприємства-учасники за даного типу кластеру створити не можуть;

існує велика ймовірність, що обмежена кластерна співпраця вплине на несправедливий розподіл прибутку від комерціалізації інновацій і, отже, потенційному розробнику ноу-хау дістанеться значно більший ніж іншим учасникам кластеру прибуток;

підприємства кластеру внаслідок щільної комунікації утворюють захисне коло від недобросовісного шпіонажу, витоку інформації та стримують таким чином власних працівників;

результати комерціалізації від продукції таких інноваційних кластерів можуть реалізувати маркетингову стратегію «зняття вершків» швидше за інші підприємства з досить відкритою організаційно-управлінською структурою.

Стратегія закритого типу інноваційного кластеру заснована на рівному домінуванні невеликих за розміром інноваційно-орієнтованих середніх та малих підприємств, здатних по суті до створення незначних продуктових та процесових інновацій, спрямованих на споживання невеликого сегменту споживачів за досить мінливого попиту та істотних кон'юнктурних змін в контексті реалізації еколого-економічних пріоритетів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дячков Д.В., Овчаренко Є.І., Ільїн В.Ю., Сергієнко С.С. Менеджмент інноваційних проектів з ресурсозбереження підприємств агропродовольчої сфери на основі діджиталізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. № 4. Том 5. С. 333-338.

2. Федірець О. В., Зось–Кіор М.В., Рібейро Рамос О. О., Ястреба М. М. Менеджмент енергетичної ефективності виробництва: екологічний імператив,

імператив людського чинника, пріоритет економічної оцінки. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки». 2020. Випуск 4. С. 86-95.

3. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2020. Vol.42. No.4. P. 504-515.

4. Zos-Kior M., Shkurupii O., Fedirets O., Shulzhenko I., Rubezhanska V. Modeling of the Investment Program Formation Process of Ecological Management of the Agrarian Cluster. European Journal of Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development* (2021), 10, 1, 571-583.

5. Fedirets O. Management of the development of agricultural resources use. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*: collective monograph in edition I. Markina (issue 2). Prague. Nemoros s.r.o. 2020. Czech Republic. P. 297-303.

*В.М. Чубко, В.С. Чухно, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет,*

## **ВИРОБНИЧА СТРАТЕГІЯ ЯК КОМПОНЕНТ ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ**

У системі стратегії підприємства провідне місце слід відвести виробничій стратегії, яка разом із маркетинговою стратегією повинна забезпечувати надійне утримання фірмою своїх позицій на ринку. Огляд публікацій [1-3] свідчить, що питання визначення місця виробничої стратегії в системі стратегій корпоративного розвитку та її вибору залежно від ринкового середовища досліджено недостатньо, і це питання залишається актуальним і потребує подальшого дослідження.

Трактування терміну «стратегія виробництва» Л.В. Балабанова. У ньому зазначається, що виробнича стратегія — це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентоспроможного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, втілена у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для виробництва конкурентоспроможної продукції [1, с. 173]. Це твердження є, на нашу думку, найбільш вичерпним, оскільки ґрунтується на уявленні про виробничий потенціал підприємства, а не на окремих виробничих ресурсах. За визначенням, виробничий потенціал - це наявна і прихована здатність підприємства залучати і використовувати виробничі фактори з метою виробництва максимально можливої кількості продукції. Тому виробнича стратегія повинна відображати ступінь ефективності використання ресурсів, які є у підприємства, але обґрунтовувати необхідність і обсяг його майбутньої прихильності (у стратегічній перспективі) до виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції.

Загальновідомо, що на виробничу стратегію підприємства суттєво впливають фактори зовнішнього середовища. Рівень виробництва впливає на його конкурентні переваги, а ринкові фактори визначають зміст і характеристики виробничої стратегії підприємства. У ринковій економіці виробнича стратегія підпорядкована маркетингу. Основними параметрами, які слід враховувати при визначенні виробничої стратегії, є наступні:

– обсяги продукції, виробництво якої необхідно забезпечити в певний період часу (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);



- розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення випуску продукції згідно зі сформованим «портфелем»;
- масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості (інерційні характеристики);
- швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації тощо) до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі;
- досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості [2].



Рис. 1. Алгоритм розробки виробничої стратегії [розроблено авторами за даними 1, с. 17]

Для якісної розробки виробничої стратегії компанії необхідна взаємодія з різними її спеціалізованими відділами. Виробнича стратегія визначає стратегічні цілі операційної системи підприємства і не є оперативним планом для його структурних підрозділів. У ньому чітко визначено місце розташування оперативної функції, завдання, на якому вона повинна зосередитися, щоб досягти місії компанії.

Таким чином, кінцева ефективність виробничої стратегії залежить не тільки від її власного змісту, але й від того, наскільки всебічно та органічно вона взаємозалежна з усіма іншими спеціалізованими стратегіями компанії.

#### Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. К.: «Професіонал», 2006. 448 с.
2. Лозовський Ю. А. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. – № 3(81). С. 84-88.

*Т.А. Орошан, директор коледжу викладач-методист, спеціаліст вищої категорії,  
В.В. Грабенко, заст. директора коледжу з навч. роботи,  
викладач-методист, спеціаліст вищої категорії,  
Л.А. Бойко, голова циклової комісії економічно-комерційних дисциплін,  
викладач-методист, спеціаліст вищої категорії  
ВСП «Лубенський фінансово-економічний Фаховий коледж ПДАУ»*

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

Завдяки організаційній культурі обмін інформацією набуває цілеспрямованого характеру. Можна виділити наступні види інформаційних обмінів на підприємствах.

1. Обмін між підприємством та зовнішнім середовищем, який включає маркетинг, рекламу та зв'язки з громадськістю.

2. Міжрівневий (вертикальний обмін інформацією на підприємстві), що ґрунтується на вхідних потоках інформації, якими повідомляють підлеглим про поточні завдання, конкретні доручення, зміну пріоритетів тощо; та вихідні потоки інформації – звіти про виконання завдань, пропозиції з удосконалення технології тощо, за допомогою яких керівництво інформують про поточні та можливі проблеми, про можливі варіанти рішень.

3. Горизонтальний обмін інформацією, котрий включає наради керівників суміжних підрозділів, задіяних у виконанні спільних завдань; наради керівників підрозділів, які мають схожі виробничі завдання; робота у межах робочих груп (управління проектом).

4. Неформальний обмін інформацією, який розглядається як обговорення виробничих питань під час неформальних зустрічей (під час обідньої перерви, святкових заходів тощо); поширення чуток, основною причиною яких є дефіцит офіційної інформації.

Уявлення про місію та цінності підприємства, які поділяються всіма співробітниками, сприяють формуванню команди однодумців, що робить можливим вирішення завдань – і паралельно формуванню сильної організаційної культури [3, с. 104].

Конкурентоспроможність підприємства залежить від того, наскільки керівництво і персонал можуть оперативнo виявляти, а часто, і прогнозувати зміни зовнішнього середовища та гнучко перебудовувати свою поведінку, обираючи інноваційний шлях розвитку.

Прийняття управлінських рішень зі стратегічного розвитку підприємства передбачає використання значного обсягу різноманітної інформації, яка постійно поповнюється всіма каналами комунікації, як зовнішні, так і внутрішніми, в тому числі, це й особистісним знанням та досвідом персоналу, тобто, йдеться також про максимальне використання всього інтелектуального потенціалу підприємства.

Побудову сучасної моделі організаційної культури важко уявити без вирішення актуальних питань, пов'язаних з такими тенденціями, як підвищення ролі знань. При проектуванні культури необхідно враховувати існуючий досвід управління в умовах, коли знання (інформація) стають вирішальним чинником конкурентоспроможності підприємств, а постійні зміни є, залежно від вміння пристосуватися до них, або чинником ризику, або способом постійного самоудосконалення і саморозвитку підприємства. Праксиологічний підхід дає змогу узагальнити існуючий досвід

управління в нових умовах – формуючи нову інноваційну парадигму в менеджменті управління [2, с. 47].

В той час, коли наша країна шукає інноваційні шляхи розвитку важливо використовувати організаційну культуру як ресурс, здатний змінити трудову самосвідомість, співставити її цінності з цінностями високорозвинених країн. Ми досі вчимося діяти по Д. Карнегі або по Ф. Котлеру, у той час як західний світ вже живе за синергетичними принципами, що дають змогу успішно діяти в умовах крайньої невизначеності і швидкозмінних ситуаціях, в так званих «дисипативних економічних структурах» [1].

Не погодитися з подібним твердженням важко. Ми дійсно відстаємо від західного світу, який за останні два десятиліття пройшов достатньо складний шлях вдосконалення і зміни етичної і світоглядної парадигм, формування іншого менталітету, придбання додаткових мір свободи. Мабуть, глибинна розробка методологічних проблем при формуванні і управлінні організаційною культурою допоможе забезпечити постійний пошук нових ефективних рішень у цій сфері, що мають важливе теоретичне і практичне значення.

Виходячи з наведеного, можемо припустити, що ключовими принципами інформаційного забезпечення діяльності підприємства мають вважатися такі:

- 1) взаємозумовленість джерел інформації, що забезпечує цілісність інформаційного масиву, що використовується в процесі управління підприємством;
- 2) збалансованість зовнішніх та внутрішніх джерел інформації, що сприятиме повноті та несуперечності інформаційного забезпечення діяльності підприємства;
- 3) правомочність інформації, що позначається на її достовірності;
- 4) відкритість внутрішньої інформації підприємства, що підвищує інформаційну прозорість та «якість» інформаційного середовища підприємств;
- 5) системність інформаційних джерел, тобто цілеспрямована, упорядкована і свідома робота з інформацією, що забезпечує її релевантність у контексті підготовки та реалізації управлінських рішень.

Вільний доступ до інформації характеризує сильну організаційну культуру, яка й відрізняється від слабкої культури тим, що працівники відчувають себе невід'ємною частиною могутнього єдиного колективу, що має загальні устремління та цінності, добре поінформованого про діяльність один одного. Організація може використовувати при цьому такі сучасні інструментальні інформаційні технології: гіпертекстові технології, машинну графіку, телекомунікаційні методи доступу, структурні й об'єктно-орієнтовані технології, мультимедіа.

#### **Список використаних джерел:**

1. Білецька О. О. Засади інноваційної парадигми формування організаційної культури підприємств. [Електронний ресурс]. Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Nvbdfa/2011\\_2/bilezka.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvbdfa/2011_2/bilezka.pdf)
2. Воробйова Н. П. Організаційна культура в системі менеджменту. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 1. С. 46-48
3. Грібах О. О. Організаційна культура підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент*. 2013. № 1. С. 104-112

*О.В. Шелякіна, учитель англійської мови, вища категорія,  
Н.М. Ляшек, учитель української мови та літератури,  
вища категорія, учитель-методист,*

*Л.В. Кучеренко, учитель зарубіжної літератури, учитель-методист, вища категорія  
КЗ «Полтавська ЗОШ І-ІІІ ступенів № 26 Полтавської міської ради»*

## **ВАЖЛИВІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Інформація – універсальний ресурс, який використовується всіма галузями економіки та є сукупністю відомостей, фактів, знань про її компоненти, об'єкти, суб'єкти, що передаються прямо або опосередковано від джерела до споживача.

Економічна інформація – це сукупність відомостей, що характеризує виробничі відносини в суспільстві та соціально-економічні процеси, які слугують для управління цими процесами та керування колективами людей у виробничій і невиробничій сферах.

Це економічні дані, що відображають за допомогою системи натуральних, трудових і вартісних показників характер планової та фактичної виробничо-господарської діяльності, причинні взаємозв'язки між системою управління та об'єктами управління. Економічна інформація буває біржовою, фінансовою, комерційною, статистичною тощо.

Цінність і своєчасність управлінського рішення значною мірою залежить від здатності управління в потрібний момент зібрати, проаналізувати та проінтерпретувати інформацію. Спеціалісти стверджують, що ефективне рішення – це передусім 90 % інформації. Прийняття управлінських рішень пов'язане з постійним перетворенням інформації, а сам процес управління має інформаційний характер [1, с. 1-3].

На кожній зі стадій управління використовується конкретна вхідна інформація й одночасно формується результатна вихідна інформація, що є вхідною на інших стадіях управління.

Стадії управління повторюються, утворюючи замкнутий контур. Широкий доступ користувачів до інформації на всіх стадіях управління можливий завдяки сучасним інформаційним технологіям і системам, які забезпечують прямий і зворотний обмін інформацією.

У процесі управління приймаються рішення трьох рівнів: стратегічні, тактичні та оперативні, що визначає трирівневу ієрархію управління.

Верхній рівень (вище керівництво) визначає цілі управління, зовнішню політику, матеріальні, фінансові, трудові та інші необхідні ресурси, розробляє довгострокові плани та стратегію їх виконання. До його компетенції входять аналіз ринку, конкуренція, кон'юнктура та пошук альтернативних стратегій розвитку підприємства.

На середньому рівні управління основна увага зосереджена на складанні тактичних планів (календарне планування), контролі за їх виконанням, стеженні за ресурсами і розробці напрямів розвитку підприємства.

На оперативному рівні відбувається реалізація планів, складаються звіти про хід їх виконання. Керівництво включає працівників, які забезпечують управління цехами, ділянками, змінами, відділами, службами. Основне завдання оперативного управління полягає в узгодженні всіх елементів виробничого процесу.

На кожному з цих рівнів виконуються роботи, що в комплексі забезпечують управління. Ці роботи прийнято називати функціями. Типовими є функції планування, обліку, аналізу та регулювання; вони забезпечуються відповідним програмним забезпеченням. Сучасні інформаційні системи здатні подавати та обробляти інформацію для всіх рівнів управління.

Розрізняють наступні види економічної інформації [2, с. 72-74].

Комерційна інформація налічує багато різновидів, що виділяються на підставі відповідних класифікаційних схем. Вона може відбивати певні події, явища, процеси, що вже відбулися або мають відбутися. Відповідно до виконуваних функцій управління виділяють такі види інформації: прогнозна, планово-договірна, облікова, нормативна, розцінювальна, довідкова, таблична. Прогнозна інформація пов'язана з функцією прогнозування, відображає ймовірне твердження про майбутній стан господарських процесів із високим ступенем вірогідності. Планово-договірна інформація пов'язана з функцією планування й описує господарські процеси, що мають відбутися в заданому часовому періоді.

Облікова інформація пов'язана з функціями оперативного, бухгалтерського, статистичного обліку і відбиває господарські процеси, що вже здійснилися, а також їхній фактичний стан. Нормативна інформація пов'язана з функцією підготовки виробництва. Вона регламентує межі витрат матеріальних та трудових ресурсів, рівень запасів і залишків.

Розцінювальна інформація включає ціни на товари, пакувальні матеріали, розцінки оплати праці за виконані обсяги роботи. Ціни можуть бути планові, фактичні, договірні, преїскурантні, відпускні, оптові, роздрібні.

Довідкова інформація призначена для деталізації господарських процесів, їх якісного розшифрування і доповнення різними відомостями.

Таблична інформація містить коефіцієнтні величини або заздалегідь обчислені значення.

Нормативна, розцінювальна, довідкова, таблична інформація є загальнофункціональною, призначена для прийняття всіх управлінських рішень. Ця інформація ведеться сумісно й утворює в умовах автоматизованого оброблення інформації фонд нормативно-довідкової інформації (НДІ) [3, с. 93-96].

Економічна інформація є не тільки інструментом, а й елементом управління. За технологічного підходу до управління, коли воно подається як інформаційний процес, інформація є об'єктом збирання, передачі, збереження, оброблення. При цьому «сира» (необроблена) інформація є предметом праці в інформаційному процесі управління, а «готова» (оброблена) – продуктом праці.

Основна частина економічної інформації підлягає періодичному і регулярному обробленню. Здобута похідна інформація часто використовується як вхідна при подальших розрахунках. економічна інформація характеризується тривалістю збереження. Дана інформація має задовольняти таким вимогам:

- точність забезпечувати її однозначне сприйняття всіма споживачами;
- вірогідність – визначити допустимий рівень спотворення як вхідної, так і результатної інформації, на якому зберігається ефективність функціонування системи;
- оперативність – відображати старіння інформації з часом і втратою актуальності (цінності). Несвоєчасність надходження інформації зумовлює запізнення в прийнятті рішень.

Таким чином, можна сказати, що значення інформації в сучасних умовах

господарювання важко переоцінити, особливо при прийнятті управлінських рішень.

**Список використаних джерел:**

1. Гришин В.В. Інформаційні системи як ефективний засіб забезпечення прийняття управлінських рішень органами державної влади. *Вісник Книжкової палати*. 2011. № 5. С. 1-3.

2. Олійниченко О.М. Управлінська інформація в системі планування та оцінки діяльності підприємства. *Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій*. 2012. № 27. С. 72-74.

3. Щербаков О.В., Нарішкін В.С. Система підтримки прийняття рішень як невід’ємна частина сучасного інформаційного забезпечення для управління бізнесом. *Інформаційні технології в технологічних системах*. 2011. №3. С. 93-96.

## **СЕКЦІЯ 5. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Т.В. Божидарнік, д.е.н., професор, заступник директора  
ТФК ЛНТУ*

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ КОЛЕКТИВУ ЧЕРЕЗ ОЦІНКУ ПЕРСОНАЛУ**

Сучасні вимоги до управління персоналом можна розглядати як сукупність механізмів і принципів, форм і методів управління, розвиток і використання персоналу організації, а також низку взаємозалежних напрямків і видів ефективної діяльності з метою максимально використати потенціал колективу. Нині кадровий менеджмент має багато методів ділової оцінки персоналу, таких як: атестація, керування за цілями, управління результативністю, тощо. Розглянемо ці методи детальніше:

1. Атестація – це право адміністрації підприємства, що може бути використане відносно до всіх або окремих категорій працівників. Всі дані, отримані під час атестації, передаються спеціальній комісії, що розглядає їх у присутності працівника і лише тоді виносить рішення про його подальшу роботу на підприємстві.

2. Метод керування за цілями полягає в спільній постановці завдань керівником і співробітником й оцінці результатів їх виконання по закінченні звітного періоду. Цей метод охоплює всі посади підприємства і результатом даної системи є перегляд заробітної плати, призначення премій або нематеріальні заохочення.

3. Метод управління результативністю передбачає розгляд компетентності працівника на даній посаді. Постановка завдання, а також його підсумок, здійснюється менеджером і підлеглим, після цього переглядається зарплата, премії, а також можливий кар'єрний розвиток.

Важливим критерієм в управлінських системах сучасних організацій є оціночне управління, ключовим завданням якого є оцінка персоналу. Перш за все потрібно розуміти що під оцінкою персоналу потрібно брати до уваги ефективність виконання своїх прямих обов'язків. І саме оцінка персоналу виступає засобом для оцінки реального стану кадрового складу, щоб зрозуміти його слабкі та сильні сторони, перспективи його подальшого розвитку, а також чи цілі працівників відповідають цілям підприємства. Вона є основою для прийняття кадрових рішень та виявляє успіхи чи провали усієї кадрової політики [1, с. 55].

Основою для розрахунку ефективності персоналу можуть служити такі фактори:

- засоби праці (структура основних виробничих фондів, рівень механізації та автоматизації виробництва, коефіцієнт змінності роботи устаткування, фондівіддача основних виробничих фондів, норма амортизації обладнання тощо);

- предмети праці (вартість покупних матеріалів, якість комплектуючих деталей, запаси матеріалів на складах, оборотність оборотних коштів, питома вага матеріальних витрат у вартості продукції тощо);

- технологія виробництва (рівень спеціалізації та кооперації, тривалість виробничого циклу, ритмічність виробництва, коефіцієнт змінності, надійність виробництва та ін.).

Щоб об'єктивно оцінити рівень ефективності персоналу потрібно враховувати багато чинників. Зокрема ефективність роботи персоналу в колективі, його

мотивацію та психологічний стан. В якості оцінки персоналу можна використати такі показники: плинність кадрів, кваліфікація персоналу, рівень трудового потенціалу, соціальна структура персоналу, рівень завантаженості персоналу, тощо. Деякі показники вимагають збору оперативної інформації на основі конкретних соціологічних досліджень. Також потрібно враховувати, що на ефективність роботи персоналу впливають показники, які повинні показувати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності. До таких показників відносять: рівень травматизму на підприємстві, коефіцієнт складності робіт, загальну чисельність персоналу, фонд заробітної плати, темпи зростання заробітної плати та продуктивності праці.

Ще одним важливим критерієм для оцінки є те, що працівник безпосередньо пов'язаний з підприємством і лише по результатам його діяльності можна визначити показник ефективності персоналу. До показників можна взяти: прибуток організації, витрати на продукцію, виручка, дохід організації, культура виробництва, термін окупності капітальних витрат, тощо [2, с. 63].

Як видно на сьогодні немає єдиного підходу щоб визначити ефективність роботи персоналу. Якщо ж проаналізувати соціальну діяльність суспільства, економічний розвиток підприємства, то лише тоді можна детальніше провести оцінку ефективності управління.

Також сприяє підвищенню продуктивності персоналу:

- коригування його самооцінки;
- створення сприятливих умов для самореалізації;
- визначення рівня мотивації для подальшого розвитку персоналу;
- підвищення кваліфікації працівників;
- формування чіткого розуміння працівника про подальший кар'єрний ріст.

Отже, для продуктивного функціонування підприємства необхідно постійно «іти в ногу з часом», що потребує мати на підприємстві досить кваліфікаційний персонал, який розуміється в бажаннях і викликах сучасного економічного ринку. Для цього слід систематично вдосконалюватися і підвищувати фах колективу і у цьому повинні бути зацікавлені не тільки персонал, а й керівний склад підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, В.Л.Еремина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. 423 с.
2. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. К.: Вища школа, 2005. 351 с.
3. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/paran65#n65>
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К.: Професіонал, 2006. 512 с.

*Д.В. Дячков, д.е.н., доцент,  
А.Е. Голос, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Розвиток одна із найважливіших категорій діалектики, яка передбачає процес закономірної зміни, переходу з одного стану до іншого, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового. Це означає, що вихідний об'єкт набуває нових форм при збереженні своїх сутнісних, глибинних властивостей. Необхідність



розвитку персоналу обумовлена суттєвими змінами, які відбуваються ринку праці. Традиційно під розвитком персоналу розуміють сукупність заходів, пов'язаних із перепідготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів, з професійним навчанням працівників. Проте, за умов сьогодення, такий вузький традиційний погляд на розвиток персоналу змінюється.

Потреба у професійному розвитку персоналу визначається шляхом виявлення невідповідності, між наявними знаннями та навичками персоналу, та тими знаннями, які потрібні для досягнення поставлених організацією завдань. Йдеться про виявлення відмінностей між майбутніми та існуючими компетенціями. У деяких випадках об'єктом розвитку стає сукупність концепцій, що відповідають певній посаді. Позитивний результат організації залежить від розвитку її персоналу, незалежно від сфери діяльності. Удосконалення системи розвитку персоналу має починатися з визначення сутності цього поняття. Важливо мати уявлення про процес та систему розвитку персоналу.

Удосконалення системи розвитку персоналу – система взаємопов'язаних дій, що включають розробку стратегії, прогнозування та планування потреби в персоналі, управління кар'єрою та професійним зростанням, організацію процесу адаптації, навчання, тренінг, формування організаційної культури тощо. Удосконалення системи розвитку персоналу є систематичним процесом, орієнтованим на формування у співробітників нових навичок, компетентностей, досвіду, відповідних до потреб підприємства, і, водночас, вивчення та розвитку продуктивного і освітнього потенціалу працівників підприємства. Удосконалення системи розвитку персоналу включає професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, ротацию, делегування повноважень, планування кар'єри персоналу в організації [2].

Визначення потреб щодо розвитку працівника здійснюється у процесі проведення різних оціночних процедур: атестації, у межах управління з цілям. Роль оцінки персоналу надзвичайно значна і відповідальна, і має бути спрямована не тільки на визначення поточних результатів роботи співробітника, а й виявлення потреб його розвитку (рис. 1).

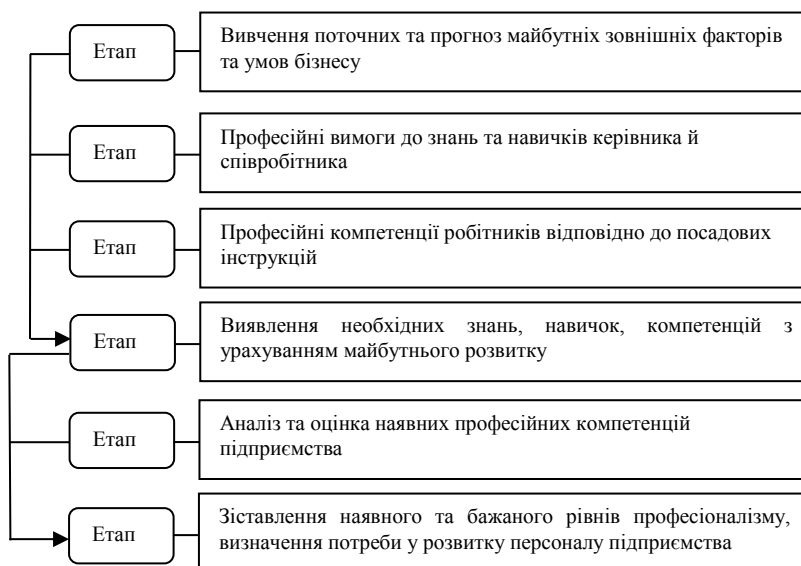


Рис. 1. Процес виявлення потреб розвитку працівника підприємства

Завданнями розвитку персоналу організації є:

- підвищення конкурентоспроможності організації;
- забезпечення її виживання у довгостроковій перспективі;
- зростання стратегічного потенціалу організації.

Розробка сукупності вимог до персоналу обов'язкова та необхідна умова формування стратегії розвитку персоналу організації. Стратегія розвитку та підвищення конкурентоспроможності організації визначає основні напрями розвитку персоналу, розраховані на довгострокову перспективу та враховують стратегічні цілі й орієнтири діяльності організації.

Стратегія розвитку організації та стратегія розвитку її персоналу взаємозалежні та взаємопроникні. Зміна стратегічних орієнтирів розвитку організації призводить до зміни стратегії розвитку персоналу, і навпаки – якісні та кількісні зрушення у структурі персоналу спричиняють необхідність коригування та внесення змін до стратегічних планів розвитку організації в цілому. Після формування стратегії розвитку персоналу доцільним є розробка механізму системи управління розвитком персоналу, який включатиме методичне, технічне, інформаційне та організаційне забезпечення, за допомогою якого і здійснюватиметься реалізація розробленої стратегії. Систему розвитку персоналу підприємства слід розглядати переважно як систему управління професійним досвідом працівників, що складається із соціальних інститутів професійного розвитку, причому переважно виходячи із завдань організації. Її основне завдання у накопиченні, як у суспільстві, так і в конкретній організації, необхідного професійного досвіду працівників. Вона включає сукупність елементів (методів, заходів, соціальних інститутів), які, впливаючи на об'єкт розвитку (персонал), задають зміни його здібностей, релевантних потребам професійного досвіду організації.

Отже, ефективні стратегія, механізм та розроблена програма професійного розвитку персоналу дозволяє: своєчасно укомплектувати кадрами робітників та фахівців у цілях забезпечення безперебійного функціонування; забезпечити необхідний рівень трудового потенціалу колективу підприємства за мінімізації витрат; стабілізувати колектив через врахування інтересів працівників, формування вищої мотивації до високопродуктивної праці; раціоналізація використання робочої сили, кваліфікації відповідно до спеціальної підготовки тощо. Водночас, досягнення цих результатів можливе за правильної оцінки здійсненності стратегії управління розвитком персоналу у конкретних організаційних. Крім того, слід враховувати психологічний клімат на підприємстві, потенційні можливості колективу, зміни у зовнішньому оточенні. Відтак, професійний розвиток – це систематичне підкріплення, удосконалення та розширення спектру знань, розвиток особистих якостей, необхідні для освоєння нових професійних знань та навичок, необхідних для виконання обов'язків протягом всієї трудової діяльності працівника.

Управління професійним розвитком персоналу представляє собою систему, основними підсистемами якої є: ділова кар'єра, навчання персоналу, мотивація та стимулювання, робота з резервом, моніторинг розвитку та атестація, ресурсне забезпечення професійного розвитку, управління саморозвитком працівника. Людські ресурси стають головною складовою всіх бізнес-процесів організації та є запорукою її успішності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дячков. Д. В., Вовоковінський Ю. В. Формування системи стратегічного управління персоналом в умовах впливу факторів динамічного середовища.

*Розвиток агропродовольчого ринку в умовах глобалізації економіки* : матер. II Всеукр. наук.-практ. конфер., 30 жовтня 2017 р. Полтава : ПДАА, 2017. С. 200-202.

2. Мусаєва А. З., Багомедов О. М., Мусаєва С. Ш. Система розвитку персоналу організації. *Вопросы структуризації економіки*. 2018. № 4. С. 42-53.

3. Панова Д. С. Разработка системы обучения и развития персонала. *Молодой ученый*. 2019. № 1 (239). С. 90-92.

*О.В. Бінерт, к.е.н.*

*Львівський національний аграрний університет*

## **ІМІДЖ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ**

Надзвичайно велике значення для ділових комунікацій має імідж людини.

Імідж – це сформований образ ділової людини або підприємства, в якому існують характеристики, які роблять вплив на наше із Вами оточення. Імідж, зазвичай, має на увазі етичність та позитивність. Рівень оформленості, визначеності образу, який вже став іміджем, досить великий і близький до деякого професійного стереотипу, але все ж таки має індивідуальні риси, сукупність особистих, ділових, професійних якостей, які відіграли провідну роль у формуванні цього образу. Придумати імідж нелегко, це доволі довготривалий процес, а зруйнувати можна дуже швидко, до прикладу, якщо проявити неетичну поведінку в будь-якій формі. Імідж потрібно підтримувати, але є ситуації, коли шкідливо діяти стереотипно і потрібно відреагувати на змінні умови, демонструючи пластичність іміджу. Утворення іміджу може відбуватися повністю стихійно, а може бути результатом цілеспрямованої роботи. До іміджу відносять, як природні якості особистості, так і спеціально утворені й набуті. Іміджем можна і необхідно управляти.

Згідно з діловим протоколом, співробітник служби зустрічає гостей біля входу в приміщення і розміщує по принципу старшинства: в центрі стола місце керівника, праворуч від нього найближчий за статусом і далі по ранжиру. Якщо ж це переговори двох осіб, то вони сідають один навпроти одного, по ліву сторону від кожного розташовується перекладач, за потреби. На деяких заходах перекладач сідає по заду співбесідника.

Згідно правил етикету, приймаюча сторона завжди сідає спиною до вікна і обличчям до входу. Перед кожним задалегідь поставлена картка з його власним ім'ям, іноді й посадою. Як правило, на фронтальній стороні таблички напис мовою приймаючої країни або англійською, на тильній - рідною мовою гостей.

На столах перед кожним учасником необхідний мінімум канцелярського приладдя і ніяких зайвих документів, пляшка мінеральної води, склянки. Зазвичай задалегідь обговорюється часовий ліміт переговорів [1], час на підписання документації і на спілкування з журналістами, якщо таке передбачено.

Запізнення на переговори є грубим порушенням ділового етикету. Перед початком переговорів, керівники делегацій повинні представити їх учасників. Далі все йде згідно порядку денного. При організації візиту дуже важливо враховувати національні та культурні особливості обох сторін [2, 3]. У розклад візиту входить відвідування прийому, що влаштовується приймаючою стороною. У кінці візиту потрібно обмінюватися невеличкими подарунками.

Важливі компоненти іміджу:

- серед етичних компонент головні – це порядність і надійність;
- серед професійних – це компетентність у своїй сфері діяльності;

- серед компонент впливу на партнерів і співробітників - вміння переконувати, впливати на свідомість і поведінку, популярність і прийняття у певне колу осіб.

У цей момент вагоме значення мають особливості зовнішнього вигляду і поведінки людини, такі як вираз обличчя, зачіска, одяг та взуття, постава і хода, застосовувані парфумерія та косметика або їх відсутність, а також самооцінка і самопредставлення особистості.

До найважливіших факторів, які беруть участь у створенні іміджу, слід віднести манеру триматися, вміння подати себе, погляд, посмішку, доброзичливий вираз обличчя.

Усі ці елементи іміджу ділової людини повинні гармонійно поєднуватись один з одним і надавати, однозначно, лише приємне враження.

В загальному, під поняттям «імідж ділової людини» розуміється, що у людини є певний свій впізнаваний стиль та манера.

Для того щоб виробити свій особистиний стиль, варто враховувати співвідношення стилів елементів одягу, які личать даній людині, поєднання кольорів, матеріалів з різноманітною фактурою. І, безсумнівно, увесь одяг та взуття повинні бути в належному вигляді. Крім того, в діловому оточенні, суспільстві починає поширюватися правило не приходити на роботу два дні поспіль в одному й тому ж одязі [4]. Є і ще одне дуже категоричне правило, що застосовується в деяких ділових колах – це відтінки та кольори ділових костюмів повинні бути ахроматичні, тобто виключно - білий, сірий та чорний.

Отож, потрібно пам'ятати, що імідж відображає не лише рівень забезпеченості ділової людини, але і його стиль, смак та вихованість.

#### **Список використаних джерел:**

1. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій. К.: Кондор, 2016. 664 с.
2. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник. К. : Кондор, 2008. 356 с.
3. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура : діловий етикет : навч. посібник. К. : Знання, 2006. 391 с.
4. URL: // sekretarskoe-ddelo.ru/index.php?id=768.

*О.В. В'юник, к.е.н., доцент,*

*О.В. Кіріченко, к.е.н.*

*Центральноукраїнський національний технічний університет*

## **СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

У сучасних умовах посилюється вплив кризових явищ в усіх сферах функціонування економіки та суспільного розвитку. Загостренню існуючих протиріч сприяє стрімка експансія сучасних інформаційно-комунікативних технологій, інформаційно-мережевих процесів взаємодії, результатів науково-технічного прогресу, пов'язаних із автоматизацією та роботизацією трудових функцій, розвитком хмарних технологій і штучного інтелекту. Під впливом зазначених процесів виникає необхідність адаптації людських ресурсів до новітніх реалій ринку праці й соціально-трудова відносин, розвитку конкурентних переваг в умовах гнучкої зайнятості, цифровізації економіки та забезпечення високого рівня мобільності.

Як свідчить світовий досвід, попри наявність низки переваг цифрової економіки,

її становлення супроводжується також проблемами, що лежать в площині: непристосованості законодавчо-нормативної бази щодо регулювання питань нестандартної зайнятості; посилення ризиків та загроз у сфері безпеки функціонування господарюючих суб'єктів у кіберпросторі; відсутності достатніх фінансово-інвестиційних ресурсів для придбання і впровадження сучасних цифрових технологій та модернізації інноваційної інфраструктури [1].

Цифрова трансформація економіки призводить до кількісних змін у сфері зайнятості населення (перерозподіл за секторами і видами економічної діяльності, вивільнення частини працівників окремих професій, поява попиту на фахівців низки новітніх професій), підвищення функціональної гнучкості (трансформація робочих місць, міждисциплінарні знання, система безперервного професійного розвитку) та просторово-часової гнучкості (нестандартна і тимчасова зайнятість, гнучкі режими праці, зміна підходів у сфері прийому та звільнення) [2].

Нагальною проблемою на сьогодні виступає високий рівень міграції людських ресурсів у міжрегіональному вимірі та за межі України. Виїзд фахівців призводить до посилення дисбалансу на ринку праці, виникнення працедефіцитних територій, дефіциту кадрів інноваційного типу.

Стратегічні перспективи міграції людських ресурсів у глобалізованому просторі полягають у високій імовірності подальшої інтенсифікації міграційних потоків, переміщення мобільної і конкурентоспроможної робочої сили до більш розвинених територій і країн, які пропонують гідні умови та високий рівень оплати праці, якості життя в цілому. Розвинені держави світу й надалі будуть підвищувати попит на послуги інтелектуальної праці, працівників із високим рівнем знань, умінь та навичок, що відповідають потребам цифрової трансформації економіки [3].

Стратегічні завдання у сфері міграційної політики України передбачають доцільність вдосконалення системи міждержавних договорів з питань захисту прав трудових мігрантів за межами країни, моніторингу, оцінки та прогнозування міграційних процесів, поліпшення системи посередництва з питань трудової міграції, активної взаємодії з міжнародними організаціями у сфері праці [3].

Стратегія державної соціально-економічної політики в Україні в умовах інноваційних змін має фокусувати увагу на розвитку індустрії знань, запровадженні ефективної системи професійної освіти та підвищення кваліфікації кадрів [4]. Важливими завданнями у довгостроковій перспективі виступають запровадження методичних підходів до оцінювання рівня цифрових навичок населення, подолання цифрового розриву, комплексної системи безперервного професійного розвитку людських ресурсів, у тому числі із використання дистанційних технологій навчання і взаємодії [5].

Стратегічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності людських ресурсів передбачають розв'язання наступних питань: підвищення спроможності держав щодо імплементації досягнень цифровізації та здобуття на цій основі певних конкурентних переваг; сприяння соціальному захисту працівників в умовах трансформації соціально-трудова відносин (нестандартна та дистанційна зайнятість, тимчасові трудові угоди); розвиток цифрових навичок населення в цілому та у сфері провадження підприємницької діяльності; забезпечення умов для ефективної інформаційно-мережевої взаємодії між усіма суб'єктами економічних відносин; ефективне управління знаннями на всіх рівнях, поліпшення системи інформаційно-аналітичного забезпечення [6].

Реалізація наведених стратегічних напрямів забезпечення

конкурентоспроможності людських ресурсів сприятиме підвищенню рівня соціально-економічного розвитку та якості життя населення, зменшенню обсягів безробіття, підвищенню соціальної стабільності у суспільстві, залученню людських ресурсів до інноваційної, творчої і суспільно-корисної діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Островий О.В. Формування державної політики цифровізації економіки: закордонний досвід. *Менеджер*. 2020. №1. С. 303-312.
2. Мульська О.П., Левицька О.О., Куцик В.І. Державна політика забезпечення інноваційних форм зайнятості в умовах цифровізації економіки. *Регіональна економіка*. 2020. №3. С. 81-90.
3. Бондаревська К.В. Міжнародна міграція робочої сили: стан, проблеми, перспективи. *Бізнес Інформ*. 2019. №10. С. 44-49.
4. Левченко О.М., Плинокос Д.Д., Ткачук О.В. Людський капітал як чинник інноваційного розвитку національної економіки України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. №5. С. 3-9.
5. Білик О.І. Вплив цифрової економіки на зменшення негативних наслідків соціального ризику. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. 2019. Вип. 4. С. 8-16.
6. Булкот О.В. Міжнародна інвестиційна діяльність ТНК в умовах викликів цифрової економіки. *Економічний простір*. 2020. №156. С. 32-36.

*О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент  
Полтавський державний аграрний університет*

### **АКТУАЛІЗАЦІЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА**

Робота із забезпечення конкурентоспроможності має здійснюватися підприємством в усіх сферах та за всіма аспектами його діяльності, зокрема, для успіху організації особливого значення має наявність менеджерів, які здатні впливати на всі процеси функціонування організації.

Сучасні менеджери повинні не лише оперативно та адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й проявляти ініціативу щодо формування уподобань споживачів та потреб ринку, впроваджувати інновації, створювати нові види товарів та послуг тощо [1, с. 20].

Наукові розвідки вітчизняних та зарубіжних вчених спрямовані на вирішення питання мотивації персоналу та управлінської компетентності керівник (рис. 1).

На думку авторів [3] «управління як мистецтво пов'язане зі здатністю керівника вирішувати управлінські завдання неповторно, оригінально, талановито, з найменшими втратами сил і засобів, з високою результативністю, що значною мірою обумовлено особистими якостями та характеристиками керівника, рівнем його професійної підготовки як управлінця»

Науковці [4] управлінську компетентність розуміють як: «особистісну професійну якість, яка, по-перше, інтегрує професійні та управлінські знання, вміння, навички та розвинені на їх основі здібності, реалізовані в професійній діяльності, по-друге, – дозволяє діяти самостійно й ефективно. Управлінська компетентність може бути визначена як здатність і готовність виділяти, точно формулювати, цілісно та глибоко аналізувати проблеми розвитку управління і знаходити ефективне рішення». Це і є здатність вирішувати професійні завдання

менеджера.

принцип законності	•необхідність дотримання норм чинного законодавства
принцип своєчасного заохочення до результату	•отримання запланованих результатів від професійного навчання має здійснюватися протягом короткого часу після проходження навчання
принцип єдності	•забезпечує використання єдиних засобів та форм мотивації для всіх працівників
принцип системності	•передбачає, що мотивація розвитку персоналу має бути перманентним процесом
принцип перспективності	•означає, що заходи з мотивації професійного розвитку працівників мають носити випереджаючий характер
принцип гнучкості та оперативності	•має на меті своєчасний перегляд системи мотивації професійного розвитку залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі

Рис. 1. Принципи забезпечення ефективності системи мотивації професійного розвитку персоналу

*Побудовано автором на основі [2, с. 40–41]*

Таким чином, стрімкість та мінливість сучасних реалій актуалізують проблематику управлінської компетентності керівника та її складових: знання основних функцій управління та мотивації, сукупність потреб та мотивів саморозвитку, здібностей та якостей, установок та цінностей тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту : монографія. Київ : КНТЕУ, 2006. 695 с.
2. Полиця А. О., Швець І. Б. Створення системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 3. С. 39–43.
3. Комендант А. Г., Михайлов Г. С. Психологические проблемы профессиональной деятельности руководителя. М. : Народное образование, 2001. 192 с.
4. Захарченко Л. А., Медведева Г. Б. Формирование и развитие профессиональных компетенций управленца-менеджера в системе вузовской и послевузовской подготовки. *Вестник Брестского государственного технического университета*. 2012. № 6. С. 61–64.

*Є.А. Карпенко, к.е.н., доцент  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

### **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ СЛУЖБИ**

У конкурентному ринковому середовищі топ менеджмент змушений динамічно реагувати на зміни ринку, знаходити інноваційні рішення, більш чітко враховувати вимоги споживачів і динаміку конкуренції, оптимізувати основні та допоміжні процеси у цілому, а не діяльність окремих функціональних підрозділів підприємства.

Це стало підґрунтям для набуття популярності процесного підходу до управління підприємствами.

Застосування процесного підходу до управління, який спрямований на постійне покращення діяльності, сприяє безпосередньому залученню працівників у процес оптимізації діяльності підприємства, зміщенню повноважень на більш низькі рівні управлінської ієрархії і одночасному підвищенню ступеня відповідальності працівників [1].

Однією із складових процесного підходу є адекватно розроблена система ключових показників ефективності (КРІ), яка використовується більшістю світових корпорацій.

На нашу думку система КРІ, як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні окремих структурних підрозділів, повинна виконувати такі завдання:

- вимірювати результати діяльності щодо задоволення ключових потреб клієнтів;
- забезпечувати ясність стратегічних завдань;
- сигналізувати про поліпшення показників діяльності;
- ідентифікувати критичні фактори, що вимагають уваги;
- надавати чітку основу для ідентифікації досягнення результатів і відповідного заохочення.

При розробці КРІ для бухгалтерської служби необхідно дотримуватися таких принципів:

- інформативність - КРІ повинні надавати ТОП-менеджменту, головному бухгалтеру та працівникам бухгалтерської служби інформацію про ефективність діяльності бухгалтерської служби та бути підґрунтям для мотивації працівників бухгалтерської служби;

- стратегічно-орієнтованість - КРІ бухгалтерської служби повинні бути чітко узгоджені з цілями підприємства і дозволяти оцінювати поведінку працівників бухгалтерської служби в контексті її спрямованості на досягнення стратегічних цілей підприємства;

- реалістичність – реальність досягнення показників та можливість їх оцінки;
- чіткість та гласність - показники повинні бути однозначними і доведеними всім працівникам бухгалтерської служби під підпис;

- оптимальність - на вимірювання показників не повинно витрачатися багато часу, показники повинні враховувати лише найважливіші ділянки роботи.

Вважаємо, що КРІ для бухгалтерської служби повинні включати 2 блоки:

- перший блок – для оцінки ефективності роботи бухгалтерської служби загалом (близько 7- 10 кількісних та якісних показників);

- другий блок – для оцінки ефективності роботи окремого працівника бухгалтерської служби (близько 5 кількісних та якісних показників).

В умовах динамічного бізнес-середовища важливим питанням є проведення ефективної кадрової політики на підприємстві. Кадри будь-якої організації є ключовою категорією в ринковій системі господарювання, яка концентровано відображає всі аспекти діяльності підприємства. Створення ефективної кадрової політики – ключове завдання управління сучасним підприємством будь-якої галузі [2]. Тому наведемо загальний перелік ключових показників для оцінки ефективності та мотивації відділу бухгалтерської служби, з якого можуть бути обрані необхідні КРІ:

- кількість претензій з боку контрагентів та контролюючих органів;
- кількість звітів, зданих з порушенням терміну;



- кількість звітів, зданих за 3 дні до кінцевого терміну здачі;
- сума штрафів, нарахованих контролюючими органами;
- кількість помилок в первинних документах та у звітності, які виявлені відділом внутрішнього контролю (аудиту);
- кількість помилок в первинних документах та у звітності, які виявлені зовнішнім аудитором;
- кількість помилок в первинних документах, які виявлені головним бухгалтером;
- кількість претензій з боку працівників щодо нарахування заробітної плати;
- кількість скарг інших структурних підрозділів на роботу бухгалтерської служби або окремого бухгалтера;
- кількість прострочених рахунків-фактур;
- кількість виявлених фактів недотримання правил внутрішнього розпорядку;
- кількість виявлених і виправлених помилок, які знайдені в первинних документах, які отримані від інших структурних підрозділів;
- обсяг додаткових функцій, які виконувалися працівниками бухгалтерської служби;
- сума податку, яка зекономлена підприємство за рахунок впровадження пропозицій бухгалтерської служби щодо податкової оптимізації;
- сума зменшення витрат за рахунок впровадження пропозицій бухгалтерської служби (після проведення аналізу господарської діяльності), при незмінності або зростанню обсягів діяльності;
- скорочення обсягів простроченої дебіторської заборгованості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шимановська-Діанич Л.М., Карпенко Є.А. Процесно-орієнтоване управління та внутрішній контроль на підприємствах роздрібної торгівлі. Полтава: ПУЕТ, 2012. 269 с.
2. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 191-198.

*Н.О. Коваленко, к.пед.н., доцент,  
В.В. Стеннікова, здобувач вищої освіти*  
*Льотна академія Національного авіаційного університету, м. Кропивницький*

## **ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Розвиток емоційного інтелекту як основи формування корпоративної культури підприємства став однією з найбільш актуальних проблем сучасності, саме тому існує необхідність дослідження зазначеної теми. У всьому світі відбувається акцентуація уваги соціальній відповідальності бізнесу, а саме трудовому колективу, забезпеченню його росту та розвитку всередині організації, адже це стане запорукою успішного та ефективного функціонування підприємства.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в Україні емоційні складові людських ресурсів сильно недооцінюються, і як наслідок відбувається масовий відтік висококваліфікованих спеціалістів за кордон, розпад багатьох наукових та виробничих колективів і, нарешті, послаблення конкурентних позицій держави

на світовому ринку праці. Однак, дослідження емоційного інтелекту як елементу формування корпоративної культури соціально відповідального підприємства, мають епізодичний характер, та як цілісне дослідження не представлені, відповідно, зазначена проблема є актуальною та потребує більш поглибленого вивчення. Незважаючи на численні дослідження, відсутній єдиний підхід до методології оцінювання й формування емоційного інтелекту як елементу корпоративної культури підприємства, що становить додаткову проблему для ефективної реалізації соціально відповідального бізнесу.

Значний внесок у розвиток теорії і методології розвитку емоційного інтелекту персоналу та розвитку корпоративної культури підприємства зробили українські та зарубіжні вчені: Brown K. [1], Csikszentmihalyi [2], Nosenko, E. [3] та інші. Однак, дослідження емоційного інтелекту як основи формування корпоративної культури підприємства, мають епізодичний характер, та як цілісне дослідження не представлені, відповідно, зазначена проблема є актуальною та потребує більш поглибленого вивчення.

Роботу сучасного підприємства визначають не тільки показники ефективності виробництва та реалізації товарів та послуг, а й сприятливий емоційний клімат, мотивація робітників до праці та задоволення результатами своєї діяльності на підприємстві [4]. Керівникам потрібно приймати рішення спільно з підлеглими, делегувати, надавати зворотний зв'язок, мотивувати на досягнення результату, вирішувати конфлікти. Ефективність виконання перерахованих функцій значно залежить від рівня розвитку емоційного інтелекту та корпоративної культури.

Корпоративна культура – це добре сформована, стійка система норм та цінностей, провідних переконань, принципів і технологій співпраці суб'єктів соціально-трудових відносин у життєдіяльності підприємства. Вона виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях менеджменту та працівників, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку працівників і дає можливість прогнозувати її зміну в критичних ситуаціях.

У сучасному вимірі корпоративна культура стає важливим соціальним інститутом, що визначає особливий тип стійкої регламентації соціальних зв'язків та різноманітних організаційних форм соціального регулювання поведінки суб'єктів соціально-трудових відносин.

Визначено, що корпоративна культура і соціальна відповідальність як суспільні явища та складові суспільних відносин тісно взаємозв'язані та мають обопільний вплив. Значення корпоративної культури для розвитку соціальної відповідальності на підприємстві визначається певними обставинами: вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначає внутрішнє уявлення про підприємство та його головні цінності, є важливим джерелом стабільності на підприємстві; знання про головні принципи корпоративної культури підприємства допомагають новим співробітникам швидко адаптуватися і включитися в ефективну роботу, правильно інтерпретувати явища, які відбуваються на підприємстві, визначаючи в них все найбільш важливе та ідентифікувати свою роль; корпоративна культура стимулює свідомість і високу відповідальність працівників, які виконують поставлені перед ними завдання; корпоративна культура плекає також соціальну відповідальність роботодавця щодо працівників, як і відповідальність працівників стосовно до підприємства.

Встановлено, що корпоративна культура пронизує всю систему корпоративної соціальної відповідальності: носіями корпоративної культури є суб'єкти

корпоративних соціальних відносин; регулювання соціальної відповідальності на рівні підприємства можливе на основі корпоративної культури, тому необхідно розуміти чіткий взаємозв'язок розвитку КСВ і корпоративної культури.

Отже, корпоративна культура підприємства, що враховує елементи емоційного інтелекту створює сприятливий соціально-психологічний клімат на підприємстві; створює умови для розкриття потенціалу всіх працівників; сприяє продуктивній та якісній роботі за допомогою справедливої системи мотивації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Brown, K. (2020). The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*. 4, 822–848.

2. Csikszentmihalyi, M. (2018). *Life Worth Living: Contributions to Positive Psychology*. London. 438.

3. Nosenko, E. (2017). Emotsiyni intelekt: kontseptualizatsiia fenomenu, osnovni funktsii : monografiia [Emotional intelligence: conceptualization of the phenomenon, main functions]. Kyiv. 159.

4. Kovalenko N., Stennikova V. Rozvytok nerolideriv yak innovatsiynyy mekhanizm motyvatsiyyi personalu. Napryamy ekonomichnoho zrostannya ta innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstva: stratehichne upravlinnya ta innovatsiynyy rozvytok: vseukr. naukovopraktychna konferentsiya, 16 kvitnya 2021 r. Kropyvnytskyy, 24–27.

*S. Kuskova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
State Biotechnological University*

### **EMOTIONAL COMPETENCE OF THE MANAGER**

The emotional state of the manager affects the psychological climate in the team and the efficiency of the enterprise as a whole. Managers who have a high level of emotional competence can quickly adapt to changing circumstances, are internally stable, able to anticipate change, improve their capabilities and work hard, that is, are true leaders.

To increase the efficiency of the enterprise it is necessary to form and implement a set of emotional competencies of the manager.

The professional activity of a manager requires the performance of types of work related to the collection, analysis of information, its evaluation, comparison, and assimilation, setting goals and objectives, planning and decision-making, self-motivation, and stimulation of team members.

The individual-psychological component of the emotional competence of the manager - consists of volitional, analytical, motivational qualities, and cognitive skills. Also, the work of the manager in the company is associated with negotiations, presentations, establishing and developing interaction between staff and the company, building relationships, so the communicative and creative component of emotional competence of the manager consists of communication and creative skills and reflection skills.

In the process of professional activity, managers also perform work related to planning, resource search, organization of the production process, analysis, and improvement of results, so the professional and business component of the emotional competence of the manager consists of organizational skills and professional skills.

Since the activities of managers take place in the enterprise, ie in a certain social group, the socio-group component of the emotional competence of the manager contains adaptive, integrative qualities and cooperative skills [5].

It is possible to characterize the personality, considering its following characteristics:

1. Energy sources. In extraversion, the source of creative energy is the external world, tasks, and objects, in introversion - the inner world, feelings, and thoughts.

2. Methods of obtaining information. In extraversion, information is perceived on the basis of real events and experiences in the past, in introversion - the delineation of opportunities in the future.

3. Ways to solve problems. At extraversion decisions are made logically and objectively, at introversion the psychoemotional judgment on the basis of personal values prevails.

4. Lifestyle. In extraversion, the individual strives for certainty and order, in introversion - to a flexible solution of situations in which there are many options [2, 4].

Given these characteristics, you can increase the efficiency of the manager, because, knowing your psycho type or your employees, you can determine the rational order of implementation of management decisions. To this end, psycho types are grouped into four groups.

The first group is thoughtful realists (an introvert who prefers sensations). For this type, the best algorithm for implementing individual changes will be the transformation of only those objects that objectively require it. Their motto is the dogma that there is no need to change, no change is needed.

The second group is thoughtful innovators (introverts who prefer intuition, which create concepts that reflect the real state of affairs). It is advisable to involve this type of people in creating a program of action to implement change because they very accurately feel the connections between all possible elements of the proposed transformations.

The third group is active realists (extroverts who prefer feelings and have enough enthusiasm to realize their plans). Such people like to actively experiment, and therefore it is advisable to involve them in the direct implementation of change, which will involve the implementation of practical steps and actions.

The fourth group is active innovators (extroverts who prefer intuition and mastering new areas of activity). It is advisable to involve such employees both in the creation and implementation of the action plan for the implementation of changes [1, 3].

#### **Literature:**

1. Zaika S., Kuskova S., Zaika. O. Human capital as the factor in the formation of the knowledge economy // Integration of business structures: competition and cooperation: V International scientific-practical conference (February 19-20, 2021. Tbilisi, Georgia). Riga, Latvia : "Baltija Publishing", 2021. – P. 66-69. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-036-0-15>.

2. Аблязов Р.А. Падурець Г.І. Чудасва І.Б. Командний менеджмент : навч. посіб.; за редакцією Р.А. Аблязова. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 352 с.

3. Дэвид К. МакКлелланд. Понятие компетенции: [Електронний ресурс] // Дэвид К. МакКлелланд. - Режим доступу: [http://www.timetogo.ru/articles-what\\_is\\_competency.htm](http://www.timetogo.ru/articles-what_is_competency.htm).

4. Козловська С.Г. Падурець Г.І. Чудасва І.Б. Емоційний портрет менеджера // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. - № 2 (12), 2012. – Черкаси: СУЕМ, 2012. - С. 141-156.

5. Матійків І.М. Розвиток емоційної компетенції майбутніх фахівців професій типу «людина-людина»: психологічний аспект // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. – <http://ena.lp.edu.ua>.

## **РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Створення і постійне підтримання конкурентних переваг як національної економіки, так і конкретного підприємства, можливе переважно за умови ефективного формування та результативного використання персоналу. Практика діяльності підприємств підтверджує, що застосування результативних принципів, методів залучення і використання людського капіталу дає можливість отримати належну віддачу від його використання, збільшити прибутковість підприємства, рівень отримання певного соціально-економічного ефекту.

У нинішніх умовах господарювання все більше керівників стверджують, що конкурентну перевагу визначає персонал підприємства у порівнянні з іншими. Новітня техніка, сировина, обладнання, будь-якої якості рівномірно доступні всім конкурентам на ринку, тому особливості персоналу, їх знання, рівень підготовки та кваліфікація, постійний розвиток, організація роботи та стимулювання працівників можуть стати вагомою перевагою, недосяжною для конкурентів.

Вплив персоналу на діяльність підприємства безперечна. Від забезпеченості потрібної кількості працівників необхідного рівня кваліфікації і досвіду, залежить рівень продуктивного функціонування підприємства. Зокрема, збільшення ефективності менеджменту персоналу позитивно впливає на результативність використання устаткування, обладнання, механізмів, машин, своєчасність виконання робіт, та як результат – максимальний обсяг виробництва продукції, мінімізація її собівартості, рентабельність та прибуток [3].

Працівник приходить у підприємство з набором особистих цінностей, певним ставленням до соціальних явищ маючи власну позицію, яка формується під впливом природних факторів: особливостей вищої нервової діяльності, фізіологічного стану організму, пам'яті, почуттів, емоцій, сприйняття, а також соціальних властивостей: ролі, освіти, статусу, досвіду, кола спілкування, звичок. Гарне знання та розуміння керівництвом цих чинників сприяє успішному управлінню підлеглими, прогнозуванню поведінки та цілеспрямованому впливу на неї.

Категорію персонал при менеджменті господарської діяльності також доцільно розглядати виходячи з чотирьох блоків (рис. 1).

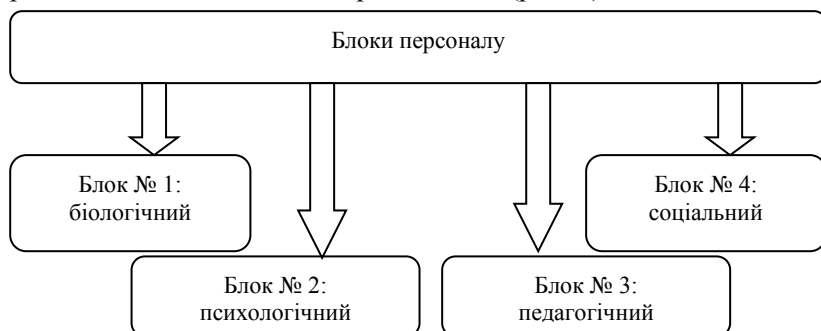


Рис. 1. Основні блоки персоналу [2]

Блок № 1: охоплює характеристики особистості, зумовлені її біологічними особливостями (вік, стать, тип нервової системи, фізичне здоров'я, темперамент).

Блок № 2: характеристики обумовлені психічними процесами, що лежать у ядрі психічного розвитку людини, пізнавальних здібностей (відчуття, представлення, сприйняття, увага, уява, мислення, емоції, мова).

Блок № 3: поєднує життєвий досвід людини, а саме загальні, професійні та соціальні характеристики.

Блок № 4: мотиваційна сфера особистості, функціонування систем потреб, життєвих цінностей, відносин, мотивів, моральних норм.

Здійснення ефективного використання персоналу на підприємствах вимагає впливу та участі здібних, талановитих менеджерів на початковому етапі, який вимагає вирішення закономірного опору змінам, деяким бар'єрам психологічного несприйняття при впровадженні нових проектів і нетрадиційних для працівників заходів у сфері управління.

Відтак, ефективність управління персоналом слід розуміти як рівень якості, корисності управління людськими ресурсами та здатність функціонування троїстого ефекту у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва і соціальної вигоди для співробітників [1].

Усі три складові (економічна, організаційна і соціальна) ефективності управління персоналом тісно взаємопов'язані і взаємодіють між собою, однак певна перевага належить організаційній ефективності. Це обґрунтовується тим, що управлінські рішення трансформуються у конкретні організаційні заходи. При чіткій організації праці та виробництва, а отже раціональному використанню виробничих ресурсів підвищуються економічні показники господарської діяльності підприємства, тим самим створюються фінансові можливості для збільшення якості трудового життя персоналу, що є проявом ефективності управління персоналом.

Отже, персонал повинен відповідати всім вимогам, що пред'являються до нього посадовими обов'язками, змістом та характером праці, а також вимогам, зумовленим ефективною організацією виробництва, використанням найбільш раціональних методів роботи, технічних засобів.

#### **Список використаних джерел**

1. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом організації. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 6. С. 89–94.
2. Шегда А. В. Менеджмент. Київ: Знання, 2002. 583 с.
3. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом. Київ: МАУП, 2003. 280 с.

*А.С. Олійник, к.е.н.,  
А.М. Черепанова, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ДІЛОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Удосконалення ролі персоналу, практики підбору та розставлення кадрів, стимулювання праці, просування, підвищення кваліфікації працівників пов'язано з об'єктивним, побудованим на науковій основі діловим оцінюванням.

Персонал повинен повністю відповідати вимогам, які зазначені його посадовими обов'язками, а також вимогам, зумовленими ефективною організацією виробництва, використанням раціональних методів роботи, технічних засобів і т. д. Оцінюванню

підлягають не просто потенційні можливості персоналу, їх професійна компетентність, а і реалізація цих можливостей при виконанні доручених обов'язків [1].

Удосконалення ділового оцінювання персоналу у системі менеджменту підприємства наведена на рис. 1.

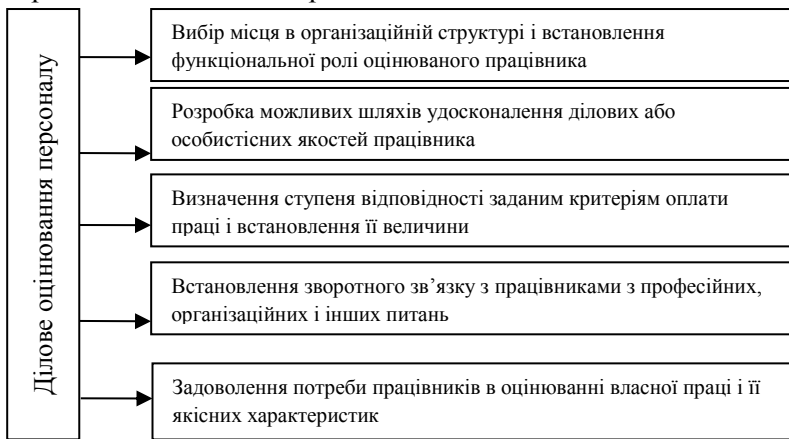


Рис. 1. Удосконалення ділового оцінювання персоналу у системі менеджменту підприємства [2]

Ділове оцінювання має пряме безпосереднє відношення до поліпшення ефективності господарської діяльності, адже за його результатами з'являється можливість [3]:

- удосконалювати розставлення персоналу шляхом підбору найбільш достойних кандидатур на ту чи іншу посаду;
- підвищувати використання кадрів;
- здійснювати службово-кваліфікаційне просування;
- виявлення спрямованості підвищення кваліфікації;
- стимулювати трудову діяльність за рахунок забезпечення взаємозв'язку оплати праці з результатами праці;
- формувати позитивне відношення до праці;
- удосконалювати форми та методи роботи керівництва.

На результатах ділового оцінювання персоналу ґрунтується рішення таких управлінських проблем:

1. Підбір персоналу:

- аналіз особистих якостей претендентів;
- оцінка кваліфікації претендентів.

2. Визначення межі відповідності займаній посаді:

- переатестація працівників;
- аналіз раціональності розставлення персоналу;
- оцінка повноти та чіткості виконання посадових обов'язків;
- оцінка співробітника після завершення терміну випробування.

3. Підвищення використання персоналу:

- визначення межі завантаження персоналу;
- використання за кваліфікацією;
- удосконалення організації управлінської праці.

4. З'ясування внеску працівників у результати роботи:

- організація заохочення працівників;
- встановлення міри стягнення.

5. Просування співробітників, потреба підвищення кваліфікації:

- прогнозування просування за службою;
- формування резерву на висування;
- відбір для виконання відповідальних завдань;
- направлення на стажування як заохочення;
- необхідність підвищення кваліфікації;
- розробка програм підвищення кваліфікації апарату управління;
- аналіз ефективності навчання та підвищення кваліфікації.

6. Удосконалення структури апарату управління:

- обґрунтування складу апарату управління, фахівців і службовців;
- обґрунтування структури кадрів по рівню кваліфікації, посадах;
- розробка і уточнення посадових інструкцій.

7. Удосконалення менеджменту:

- удосконалення методів та стилю менеджменту;
- збільшення відповідальності працівників;
- зміцнення взаємозв'язку керівників та підлеглих.

Отже, найбільш складним є оцінювання персоналу при прийомі на роботу. Відмінна його особливість полягає у тому, що потрібно вивчити особисті якості людини і, виходячи з цього, оцінити потенційні його можливості як працівника, тобто оцінити очікування отримання віддачі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2014. № 6(1). С. 73–75.
2. Олійник А. С., Лук'яновець Н. М. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 7–8. С. 94–102.
3. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

*О.С. Пархоменко, к.е.н., доцент,  
К.Є. Бабенко, здобувач вищої освіти  
ННІ «Каразінська школа бізнесу»,*

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

## **ПРАКТИКИ АЛЬТЕРНАТИВНОГО ВИРІШЕННЯ СПОРІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

У сучасних умовах глибоких змін в українському суспільстві, демократизації всіх сфер суспільного життя, децентралізації влади актуальності набуває можливість застосування різних форм альтернативного вирішення спорів (АВС): традиційна судова система має низку вад, які все більшою мірою уповільнюють ефективність розв'язання конфліктів у сфері цивільного, кримінального, сімейного, трудового права тощо. До таких недоліків можна віднести завантаженість судів, тривалість і складність судочинства, значні судові витрати, не відпрацьований механізм досягнення змагальності і рівності сторін у процесі, можливо заочне рішення (без участі сторін), гласність судового розгляду призводить до розголошення



конфіденційної інформації, критерії справедливості вирішення спору знаходяться в юридичній площині і часто не збігаються з уявленнями про справедливість людей, які не мають юридичної підготовки, тому дуже часто рішення суду мають негативну реакцію у сторін, а конфлікт припиняється силовим рішенням, але реально не розв'язується, наслідком чого часто є невиконання рішень суду.

Зазначені фактори свідчать про гостру необхідність здобуття сучасними керівниками і фахівцями актуальних знань і навичок у сфері управління конфліктами, у першу чергу за допомогою підходів альтернативного вирішення спорів, серед яких велику популярність здобуває медіація. Країни Євросоюзу мають значний досвід у застосуванні медіації при вирішенні спорів у різних сферах суспільного життя, і їхній досвід є дуже корисним для вітчизняних юристів, бізнесменів, керівників.

Сьогодні питання, пов'язані з застосуванням альтернативних способів вирішення спорів, є предметом доволі активного наукового обговорення. Питанню управління конфліктами серед зарубіжних вчених приділяли велику увагу Дарендорф Р., Ликсон Ч., Майерс С., Мастербук У., Скотт Г. та ін. Серед вітчизняних вчених проблемам управління конфліктами присвячені праці Н.В. Гришина, А.В. Дмитрисва, Г. В. Ложкіна, В. Нагаєва, М. Примуш, І. Русинка, В. Шаленко тощо. І. Ясиновський, аналізуючи зарубіжний досвід у сфері медіації, звертає увагу на проблемні аспекти імплементації процедури медіації в українське законодавство.

Медіація як важлива складова управління конфліктами в організаціях набуває все більшої популярності через свою ефективність, що зумовлюється можливістю вирішити конфлікт відносно швидко, зберігаючи конфіденційність і можливість продовження робочих стосунків між сторонами.

Стратегією реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 рр. (п. 5.4) в Україні передбачено розширення способів альтернативного (позасудового) врегулювання спорів, зокрема, шляхом практичного впровадження інституту медіації та посередництва [2, 4].

У проєкті Закону України про медіацію це поняття визначено як «альтернативний (позасудовий) метод вирішення спорів, за допомогою якого дві або більше сторони спору намагаються в рамках структурованого процесу, самостійно, на добровільній основі досягти згоди для вирішення їх спору за допомогою медіатора» [5].

Роль посередника полягає в тому, щоб спрямувати сторони на власне рішення. Завдяки спільним засіданням та окремим дискусіям із сторонами, посередник допомагає обом сторонам чітко визначити питання, зрозуміти позицію один одного та наблизитися до вирішення.

Ефективність медіації, доведена на практиці, набуває все більшого поширення у світі. Наприклад, держави-члени ЄС зобов'язані дотримуватися Директиви Європарламенту «Про деякі аспекти медіації в цивільних і господарських спорах» від 21.05.2008 р. [3] та звітувати про її застосування. Україна як член Ради Європи також має зобов'язання щодо застосування медіації.

Серед практик, спрямованих на управління та вирішення конфліктів, прийнятих в діяльності європейських компаній, можна виділити такі [1]:

- навчання співробітників навичкам медіації;
- створення повнофункціональної внутрішньої служби медіації;
- доповнення та розширення функцій діючих фахівців;
- залучення зовнішнього медіатора.

Незважаючи на те, який тип медіації обере керівництво організації, навчати

медіаційним технікам та інструментам потрібно всіх менеджерів, а не тільки HR-ів. Для підвищення їх компетентності потрібно:

- навчати менеджерів ефективним, перевіреним практикою, але при цьому простим методам вирішення складних проблем і технікам медіації;
- розвивати навички міжособистісної взаємодії та ефективної комунікації;
- вчити правильно співіснувати в зоні конфліктів;
- формувати в колективі атмосферу співробітництва.

З урахуванням досвіду європейських країн вважаємо, що Україні слід сконцентруватися на вирішенні таких питань для ефективного впровадження процедур медіації:

1. Підвищувати рівень довіри до форм альтернативного вирішення спорів, у т. ч. медіації, та поінформованості громадськості про можливості, які надаються у процесі АВС.

2. Забезпечити доступність послуг з АВС, наприклад, за рахунок запровадження практики безоплатної правової допомоги за умови участі у безоплатній медіації.

3. Забезпечити наявність кваліфікованих надавачів цих послуг: першим кроком у цьому напрямку може стати створення доступних навчальних програм та їх масштабування; другим етапом – формування стійкої системи забезпечення якості (створення реєстрів медіаторів, розробка стандартів ліцензування, акредитації, сертифікації, моніторингу діяльності надавачів послуг з АВС).

4. Важливим є також відповідне стимулювання, заохочення зацікавлених сторін застосовувати практики АВС: адвокати дотепер сприймають медіаторів як конкурентів; судді у масі своїй не розуміють важливість інтеграції медіації в судові процеси та їх збалансованого співвідношення і не бачать переваг для себе в запровадженні такої системи; сторони конфлікту обмежені браком інформації про можливість використання процедур АВС замість суду, слабкими гарантіями якості та низькою обізнаністю про доступних фахівців.

Впровадження медіаційних методів вирішення спорів і опанування техніками медіації сприятиме ефективнішому розв'язанню конфліктів, починаючи з дрібних суперечок, які дуже часто спричиняють більш серйозні конфлікти і ведуть к значним втратам всієї компанії.

Такий комплексний підхід до управління конфліктами в організації буде вагомим внеском у максимально ефективне вирішення стратегічних завдань, які ставить перед собою будь-яка компанія, і дозволить передбачити можливі втрати і ризики.

Подальшим напрямом дослідження є розробка ефективної системи медіації в Україні, розробка напрямів з популяризації альтернативних шляхів вирішення спорів, розвиток сучасних підходів до управління конфліктами.

#### **Список використаних джерел:**

1. CPP Global Human Capital Report: Workplace Conflict And How Businesses Can Harness It To Thrive. URL : <https://www.themyersbriggs.com/download/item/f39a8b7fb4fe4daface552d9f485c825>

(дата звернення: 01.11.2021).

2. Медіація: альтернативний чи ефективний спосіб вирішення спорів? URL : [http://www.vru.gov.ua/mass\\_media/1013](http://www.vru.gov.ua/mass_media/1013) (дата звернення: 01.11.2021).

3. Про деякі аспекти посередництва у цивільних та комерційних справах, опублікована: ОВ L 136, 24.5.2008 р.: Директива 2008/52 / ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 р. // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_a95](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a95) (дата звернення:

01.11.2021).

4. Про Стратегію реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки: Указ Президента України від 20.05.2015 № 276/2015 (Редакція станом на 25.05.2015) // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/276/2015> (дата звернення: 01.11.2021).

5. Проект Закону про медіацію. //Верховна Рада України: офіційний портал. URL : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=54558](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54558) (дата звернення: 01.11.2019).

*Т.В. Ревко, к.е.н., доцент  
Рівненський інститут ВМУРЛ «Україна»*

## **ПРАВОВИЙ АСПЕКТ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Діяльність в будь-якій сфері завжди передбачає використання праці людей. Тому питання кадрового менеджменту є і будуть актуальними виходячи з умов здійснення такої діяльності а також від норм та нормативів які регулюються на законодавчому рівні.

Питаннями кадрового менеджменту займалися такі вчені як А.М. Калінін, І.В. Бакова, В.Г. Яцуба, М.С. Лисенко, В. Жуковська, О.О. Кравченко, О.П. Третяк, І.Я. Бурда, З.М. Пушкар, В.М. Данюк, С.Г. Турчина, Н.М. Гапак, К.Г. Корольова, О.С. Крючко, Т.Г. Васильців, О.О. Грибаков, О.А. Кулініч та інші. Досліджуються питання кадрового потенціалу, кадрової політики, кадрового забезпечення, кадрової безпеки, кадрового аудиту а також діяльність кадрових служб та інші.

Проблеми нормативної регламентації кадрового менеджменту в повній мірі вивчені науковцями. Але, на нашу думку, мають коригуватися з урахуванням сучасних тенденцій розвитку суспільства та проведених державних реформ.

Метою даного дослідження є вивчення правового підґрунтя кадрового менеджменту та надання рекомендацій з підвищення його ефективності відповідно до сучасного розвитку суспільства.

Вчені [1] дають визначення що таке кадровий менеджмент – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності.

Система кадрового менеджменту – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами [2].

Управління системою кадрового менеджменту – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи [2].

Концепція зарубіжного управління кадрами – система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації [3].

Основним документом що регулює трудові відносини і є відповідно нормативним документом кадрового менеджменту це Кодекс законів про працю України [4]. Трудовий кодекс визначає загальні положення праці, питання колективного договору, трудового договору, забезпечення зайнятості вивільнюваних працівників, робочого часу, часу відпочинку, нормування праці, оплати праці, гарантій та

компенсацій, гарантій при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду заподіяну підприємству, трудової дисципліни, охорони праці, праці жінок, праці молоді, пільг для працівників які поєднують роботу з навчанням, індивідуальних трудових спорів, професійних спілок, участі працівників в управлінні підприємством, трудового колективу, загальнообов'язкового державного соціального страхування та пенсійного забезпечення, нагляду і контролю за додержанням законодавства про працю, прикінцевих положень.

На нашу думку документи що регулюють питання кадрового менеджменту мають бути доповнені такими розділами як:

1. Регулювання трудових відносин в умовах використання інформаційно-комунікаційних технологій;
2. Регулювання трудових відносин громадян України які працюють на сезонних роботах в країнах Євросоюзу;
3. Регулювання праці самозайнятих осіб та фізичних осіб підприємців, фрілансерів і тому подібних категорій громадян;
4. Облік праці та правовий супровід домогосподарств які займаються веденням сільського господарства.

Подібні відносини які мають місце в нашій економічній реальності мають бути обліковані та врегульовані у відповідних нормативно-правових актах в тому числі відображатися в звітності фіскальних служб.

Перспективи подальших досліджень полягають в розробленні та удосконаленні механізмів обліку, регулювання та контролю сучасних трудових відносин в державі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гошовська В.А. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління: навч.-метод. матеріали / В.А. Гошовська, Л.А. Пашко, Л.М. Фугель. – К.: НАДУ, 2013. – 96 с.
2. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В.І. Чобіток, А.В. Волощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія: Менеджмент та маркетинг. – 2015. - № 50. – С. 313-318.
3. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід управління персоналом [Електронний ресурс] / Л.В. Шостак, Є.О. Болобан // Приазовський економічний вісник. – 2018. – Випуск 3 (08). – Режим доступу: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/20.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf)
4. Кодекс законів про працю України № 322-VIII від 10.12.1971 року. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

*О. Савенко, к.е.н. доцент,  
Д. Стариковська, здобувачка вищої освіти  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

### **ЛІЗИНГ ПЕРСОНАЛУ**

Підприємства в своїй діяльності натикаються із ситуаціями, коли колектив перевантажений, приймати в штат нового працівника не рентабельно, а робота повинна бути виконана професійно та вчасно. В такому випадку може допомогти лізинг персоналу.

Лізинг персоналу, як невід'ємний бізнес-процес життєдіяльності будь-якої компанії (як державної структури, так і комерційної; як дуже великої, так і малої), має на меті ефективне використання дуже обмеженого ресурсу, зокрема,

людського. Ринок кадрів, або кваліфікованої робочої сили, перетворюється не за стабільною закономірністю, а за циклічними коливаннями, які зумовлені: якісним рівнем навчання у навчальних закладах, кількістю дітей, чії батьки забезпечують сім'ю засобами до існування з-за кордону і не мотивують молодих спеціалістів до здобуття професійного досвіду та самовдосконалення за своєю спеціальністю; а також від періоду розвитку суспільства, та економічно-політичної ситуації в країні.

Відтак, проектуючи бізнес-процеси та реалізуючи поставлені цілі, компанії заздалегідь, а в більшості випадків і по факту видокремлюють ті задачі, які не будуть або не є постійними упродовж тривалого проміжку часу, мовимо, рік чи більше.

Лізинг персоналу - це специфічне додаткове плече, це запасне колесо, про яке не слід забувати; це запасний вихід, який може знадобитись у напружену мить або піддержувати своєю ідеєю у ритмічному процесі.

Традиційно лідерами із залучення непостійних працівників є компанії, бізнес яких пов'язаний із сезонними коливаннями ринку. Так, у піковий період активно набирають персонал будівельні та сільськогосподарські організації, виробники продуктів харчування і торговельні фірми, підприємства громадського харчування (ресторани, бари), а також туристичні фірми. Штат таких компаній залежно від рівня попиту на товар або послугу може збільшуватися вдвічі.

Лізинг - це особлива форма оренди робочої сили, що завбачає надання лізингодавцем лізингоотримувачу робочої сили у непостійне користування. Класична схема лізингу охоплює договірними відносинами три сторони: працівник (його представник), - лізингодавець - лізингоотримувач. У лізингу робочої сили єдиним її власником є працівник. У договорі між лізингодавцем та лізингоотримувачем визначають такі моменти: характеристику персоналу; чисельність співробітників; строк лізингової угоди; оклади наданих працівників; критерії оцінки якості виконання зазначеного обсягу робіт; винагороду за лізинг обслуговування.

Від вірного вибору різновиду лізингу персоналу залежить ефективність діяльності усієї організації. Тому приділимо увагу існуючим видам лізингу, як засобам задоволення потреб у тимчасовому персоналі.

Staff leasing (лізинг працівників) - оренда персоналу на довготривалій основі. Компанія-роботодавець оплачує лише послуги агенції-рекрутера, не пов'язуючи себе із працівником юридичними зобов'язаннями. Спеціаліст числиться в штаті компанії-лізингодавця.

До цієї послуги лізингових агенцій організації-замовники частіше всього звертаються, коли виникає потреба у наймі тимчасових працівників певних категорій.

За цього виду лізингу працівники постійно перебувають у штаті лізингових агенцій і залучаються до виконання певних робіт у компанії-замовника. Прикладом таких робіт може слугувати запуск нового проекту, відкриття представництва іноземної компанії та інші.

При використанні лізингу працівників компанія-замовник укладає з провайдером договір, особливістю якого є те, що згодом працівник може перейти в штат замовника.

Temporary staffing (підбір тимчасового персоналу) - підбір персоналу на короткотривалій період (як правило до 3-х місяців). Частіше за все ця послуга необхідна під час проведення маркетингових досліджень або виконанні невеликих проектів. Підбір здійснює агенція-рекрутер, і воно ж несе відповідальність за

працівника.

За допомогою цього виду лізингу персоналу зазвичай задовольняють потребу у працівниках під час сезону відпусток, тривалої хвороби працівника, сезонного навантаження (підвищення об'ємів виробництва, продажів), маркетингових досліджень та інші.

При застосуванні цього виду лізингу компанія-провайдер самостійно веде пошук потрібних працівників (інколи вони знаходяться в базі даних агенції), відбирає відповідно до вимог замовника, укладає з підібраними працівниками договори підряду та несе відповідальність за них.

Серед переваг цього способу потрібно відокремити можливість швидкого залучення потрібного працівника на певний строк, відсутність витрат на пошук тимчасових працівників, відсутність витрат на кадрове діловодство та адміністрування усіх видів операційних витрат, можливість припинення співробітництва у короткостроковий термін.

В майбутньому цей засіб має користуватись найбільш попитом, враховуючи стійку тенденцію до підвищення потреби підприємств у тимчасових працівниках на нетривалий термін.

Outsourcing (аутсорсинг) - придбання не праці визначеного спеціаліста, а послуги, яка необхідна компанії на даний момент часу. Перелік питань, які необхідно вирішити в такий спосіб є достатньо великим. В основному це стосується завдань не пов'язаних із профільною діяльністю компанії-замовника. Аутсорсингові послуги виступають як окремі види послуг, але вони не завжди виконують функції лізингу персоналу. Інакше, вони не задовольняють потреби організації у працівниках, при цьому задовольняючи потреби організацій у певних напрямках. Найпоширенішим прикладом аутсорсингу є бухгалтерський аудит, який проводять спеціалізовані компанії.

*Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,  
В.С. Богданова, О.С. Проскура, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ВПЛИВ САМОМОТИВАЦІЇ МЕНЕДЖЕРА НА ФОРМУВАННЯ ЙОГО ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ**

Самомотивація – це психічний процес, який будується на внутрішніх стимулах [1]. Серед цих стимулів можливо визначити наступні: розвиток, амбіції, визнання, повага, усвідомлення важливості власних дій, задоволення від самого процесу діяльності та результату, прагнення удосконалення власного емоційного інтелекту.

Процес самомотивації відрізняється від процесу мотивації (рис.1).

Талант менеджера визначається багатьма психологічними якостями, які, в свою чергу, є професійно важливими. Особисті якості менеджера – це узагальнені, стійкі показники, що характеризують його індивідуальність і які здійснюють подекуди вирішальний вплив на його управлінську діяльність. Вони складні в психологічному плані формування, адже залежать від багатьох факторів, зокрема від: особливостей характеру, темпераменту, структури особистості, її спрямованості, досвіду, здібностей, умов управлінської діяльності.

Серед основних особистісних якостей сучасного менеджера, вважаємо за необхідне, виділити наступні:

1) прагнення до успіху – менеджер має бути орієнтованим на досягнення, бажання володіти ситуацією та управляти нею, рішучим, викликати довіру до себе, бути цілеспрямованим, працелюбним, гнучким, наполегливим, ініціативним;

2) поміркованість – відображається у сумлінності, увазі, порядності, чесності, точності, дисциплінованості, що формує визнання з боку оточуючих;

3) самовизначення – менеджер має відчувати та демонструвати свободу (свободу вибору, свободу дій, свободу від особистісних психологічних перешкод тощо), бути самовизначеним та відкритим, самостійним;

4) соціальна компетентність – менеджер має мати розвинений емоційний інтелект, бути комунікабельним, товариським, демонструвати готовність до обговорення, володіти силою переконання, дружньо ставитися не лише до підлеглих, колег, але й до організації в цілому, впевнено триматися.

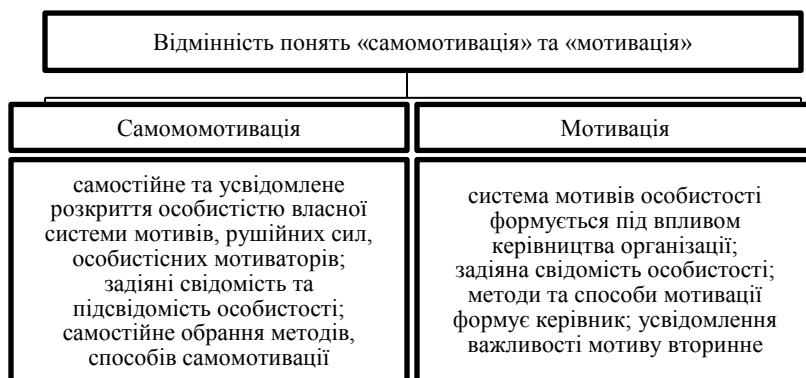


Рис. 1. Відмінність в сутності понять «самотивація» та мотивація [власна розробка на основі 2, с. 427]

Отже, бачимо, що особистісні якості ефективного менеджера – це складова, від якої залежить ефективність роботи організації в цілому. Персонал організації формує її внутрішню соціальну систему, що включає в себе індивідів та групи (великі та малі, формальні та неформальні), керівну та керовані ланки. Співробітництво менеджера з власними підлеглими, яке неможливе без володіння ним високорозвиненими особистісними якостями, сприяє підвищенню рівня задоволення членів організації характером праці, адже вони отримують можливість навчання та особистісного зростання, відчувають, що роблять цінний внесок у досягнення спільних цілей. У свою чергу, зростає й ефективність організації загалом: підвищується якість продукції, покращується обслуговування, скорочуються витрати.

Самотивація менеджера, на наш погляд, має спиратися на бажання стати проактивною особистістю – тим, хто спирається лише на себе, на власну систему цінностей. За будь-яких обставин він має оцінювати власні дії, вчинки, рішення з позицій «що я зробив? для чого? чому саме такий результат отримав?». Вплив навколишнього світу для нього в цьому процесі має бути незначним. Проактивна людина – це та, хто ініціативно позитивно реагує на різні завдання, самостійно приймає рішення та бере на себе відповідальність.

При цьому варто приймати до уваги позитивну (накопичення позитивної енергії, підтримка власних досягнень: візуалізація, заохочення та винагороди) та негативну (контроль власної поведінки: нагадування, негативне підкріплення своїх помилок, покарання самого себе, штрафи) самотивацію та використовувати її збалансовано.

Самотивація менеджера передбачає досконале володіння такими soft skills:

- мистецтвом спілкування та взаємодії;
- навичками самоорганізації;
- креативними навичками;
- вмінням працювати з інформацією;
- стросостійкістю.

Самозміна особистості менеджера – процес неминучий: може здійснюватися довільно, і навіть якщо він й не думає змінюватися, самозміна однаково відбувається у несвідомій та свідомій формі. Неусвідомлюване самозміна здійснюється внаслідок періодичного включення більш менш розгорнутих у психіці особистості неусвідомлюваних механізмів психологічного захисту (раціоналізації, проєкції, сублімації тощо). Але краще, коли даний процес відбувається внаслідок детермінації розумових і поведінкових процесів системою добровільно вибраних цінностей і створюваних особистісних установок. В такому разі запускається у дію механізм самотивації, а сама особистість перебуває у стані саморозвитку. В сучасних умовах – це основна вимога для забезпечення особистої ефективності. Якщо менеджер сам не може бути розглянутий як ефективна особистість, то він ніколи не зможе налагодити результативний управлінський процес по відношенню до підлеглих та всієї організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Березова Н. Допоможи собі сам: поради з самотивації. URL : <https://prohr.rabota.ua/dopomozhi-sobi-sam-poradi-z-samomotivatsiyi/> (дата звернення 10.11.2021).

2. Сазонова Т. О. Самотивація в забезпеченні власної ефективності персоналу. *The X th International scientific and practical conference «Modern approaches to the introduction of science into practice»* (March 30-31, 2020). San Francisco, USA 2020. P. 427-430.

*Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,  
А.Д. Курченко, Т.М. Заліпа, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ**

В системі управління персоналом сучасної організації провідне місце займає управління його поведінкою. Сутність управління поведінкою персоналу полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових відносин в системі «роботодавець – персонал – власник підприємства». В основі цих відносин лежать принципи, методи та форми впливу на інтереси, поведінку та діяльність учасників соціально-трудових відносин. Мета – формування таких трудових відносин, які б характеризувалися ефективністю та результативністю взаємодії та забезпечували досягнення як організаційних, так і особистісних цілей.

Цілі управління поведінкою персоналу наведемо за допомогою даних рис. 1.

Поведінка персоналу задається стратегією розвитку підприємства та є складовою його репутації. Цей напрямок передбачає формування та підтримку у співробітників необхідних стандартів поведінки відповідно до моделей поведінки та врахування, управління факторами, що впливають на поведінку. В межах діяльності підприємства цими факторами є наступні:



- потенціал підприємства;
- соціальна інфраструктура підприємства;
- умови праці та охорона праці;
- соціальна захищеність працівників;
- соціально-психологічний клімат колективу;
- рівень, форми матеріального стимулювання;
- позаробочий час та практика проведення дозвілля.



Рис. 1. Цілі управління поведінкою персоналу організації [сформовано на основі 1, с. 279]

Але на поведінку персоналу впливають також особистісні фактори:

- загальними якостями (інтелект, розум, спостережливість, працездатність, організованість, товариськість);
- специфічні властивості (здатність займатися тим чи іншим видом діяльності: системне, аналітичне мислення, лідерські якості);
- підготовленість до певного виду діяльності (знання, досвід, уміння, компетентності);
- спрямованість (орієнтованість, соціальна активність, що виникає під впливом соціальних мотивів: інтереси, прагнення, ідеологічні переконання);
- темперамент;
- біологічно зумовлені особливості (температура, біоритм);
- психологічні особливості (збудливість, стресостійкість тощо);
- психологічний стан – стійкі психологічні явища, властиві людині протягом порівняно тривалого часу (апатія, агресія, збудження).

На наш погляд, для ефективного управління поведінкою персоналу сучасного підприємства, керівництву доцільно:

1) впроваджувати в систему управління, що базується на культурі діалогу. Якщо менеджер вмiє формувати у персоналу необхідні організації переконання, то потреба у безпосередньому контролі та використанні влади зменшиться до мінімуму [2].

2) змінити механізм ухвалення групових рішень передбачає відкритий обмін думками, ідеями з метою прийняття більш якісних рішень.

3) змінити систему підбору персоналу – пропонується підбирати персонал з урахуванням переконань, особистої філософії, а не лише компетенцій, які досить просто сформулювати.

4) створити систему, яка буде підтримувати ініціативу та працьовитість, господарський підхід до роботи, неефективних та нерезультативних працівників

позбавлятися.

Отже, кожний працівник підприємства має індивідуальну поведінку, яка в цілому визначає поведінку організації, як цілісної системи. Для ефективного управління організаційною поведінкою персоналу менеджеру необхідно враховувати, що кожний робітник – це індивідуальність, до якої необхідний особливий підхід.

#### Список використаних джерел:

1. Барабанов І.В., Мисливець К.В. Управління поведінкою персоналу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018 № 62. С. 276-284.

2. Кошкин В. Как управлять мнениями и убеждениями персонала. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=12901> (дата звернення 10.11.2021).

*Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,  
Р.М. Лелюх, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Враховуючи той факт, що персонал є найбільш цінним ресурсом будь-якої організації, природним є той факт, що мотивація є однією з найважливіших функцій менеджменту. Мотивація – це властивий працівникові ентузіазм і прагнення до досягнення трудової діяльності, тобто внутрішня сила, спонукаюча людину до досягнення особистих і організаційних цілей. По суті, вона зводиться до внутрішнього спонукання і рівня енергії, які визначають рішення людини вчинити певні дії, причому, якщо ми розглядаємо позитивну мотивацію, то ці дії, спрямовані на особистісне зростання, прогрес та загальне або безпосереднє поліпшення умов, ефектів діяльності. Загалом є різноманітні підходи до визначення сутності «мотивація» (табл. 1).

*Таблиця 1*

#### Підходи до визначення сутності поняття «мотивація»

Автор	Визначення
Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. [1, с. 295]	Мотивація – процес спонукання себе та інших до визначеної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей, цілей організації
Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є. [2, с. 68]	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають особистість до виконання визначених дій
Діденко В.М. [3, с. 207]	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності, з метою досягнення певної мети, при наявності інтересу до цієї діяльності
Крамаренко В.І. [4, с. 88]	Мотивація – сукупність внутрішніх, зовнішніх рушійних сил, що спонукають особу до діяльності, задають межі, форми діяльності; додають діяльності спрямованості на досягнення визначених цілей
Робінс С.П., Де Ченцо Д.А. [5, с. 396]	Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації, за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби
Зенірова А. [6]	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів

Формуючи систему мотивації працівників сучасного підприємства, необхідно брати до уваги чотири класичні теорії мотивації [7; 8; 9]:

1) теорію очікування, розроблену В. Врумом, яка стверджує, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певного результату. Працівник повинен також сподіватися на те, що обраний ним тип поведінки дійсно призведе до задоволення потреби або одержання бажаного результату. Очікування розглядається, як оцінка даною особистістю ймовірності здійснення певної події;

2) теорію справедливості (автор – С. Адамс) – в процесі праці працівник постійно порівнює те, як були оцінені його дії чи заслуги, з тим, як були оцінені дії та заслуги інших. І на підставі цього порівняння залежно від того, задоволений він такою оцінкою чи ні, змінює характер своєї поведінки;

3) теорію постановки цілей Е. Локка – поведінку людини визначають цілі, які вона перед собою ставить, тому саме для їх досягнення вона й виконує певні дії. Керуючись емоційними переживаннями, людина оцінює події, що відбуваються навколо. На основі цього ставить перед собою цілі, яких має намір досягати, і, вже виходячи з цих цілей, діє певним чином. Виходить, що обрана стратегія дій призводить до певних результатів, які приносять людині задоволення;

4) мотиваційну теорію підкріплення, яка доводить, що поведінка людини залежить від оточуючого середовища і не потрібно шукати пізнавальних пояснень. Теорія покладається на закон ефекту, який стверджує, що поведінка, яка має позитивні наслідки – повторюється, а яка має негативні, скоріше всього не повторюється.

Разом з тим, існують особливості мотивації персоналу інноваційного підприємства (табл. 2).

Отже, матеріальна мотивація на підприємстві, який в пріоритеті має «інновації в усьому», на наш погляд, має формуватися з фіксованого базового компоненту (посадового окладу) там додаткових складових, заснованих на змінних показниках.

*Таблиця 2*

**Чинники, що впливають на мотивацію персоналу інноваційного підприємства  
[сформовано на основі 10]**

Характеристика персоналу	Характеристика діяльності
Творчі здібності	Часова нерегламентованість креативної діяльності
Нестандартна трудова поведінка	Відсутність меж інноваційної діяльності
Різномірне креативність	Непередбачуваність результату
Самостійність у визначенні складності завдань	Відсутність меж у вдосконаленні якості результатів
Потужні інтелектуальні здібності	Широке використання новітньої техніки, технологій
Вільне та широке використання інформаційних технологій	

Наприклад, структура заробітної плати може складатися з чотирьох компонентів – гарантованого окладу, надбавки за продуктивність, соціальної складової та премії за особливі результати. При цьому надбавка за продуктивність виплачується з врахуванням індивідуальної результативності праці. Премію за особливі результати доцільно виплачувати за особливі досягнення у сфері інновацій. При чому змінна частина має бути більшою (принаймні рівною) за гарантовану. Стратегії матеріального стимулювання в інноваційних підприємствах мають враховувати важливість участі персоналу в прибутках організації, необхідність партисипативного управління.

Отже, мотивація персоналу в інноваційному підприємстві, хоча й спирається на основні теорії та принципи управління персоналом, але все ж таки має ряд особливостей, які необхідно враховувати.

### Список використаних джерел:

1. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників : навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 1999. 556 с.
2. Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон: Олди-плюс. 2006. 288 с.
3. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор, 2008. 584 с.
4. Менеджмент: навч. посібник / за ред. В.І. Крамаренко. Київ: ЦУЛ, 2003. 248 с.
5. Робінс С.П., Де Ченцо Д. А. Основи менеджменту.; пер. з англ. А. Олійник. Київ: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.
6. Зенирова А. Нематериальная мотивация. *Кадровик*. 2008. №6. URL: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11558> (дата звернення: 04.11.2021).
7. Теорія постановки цілей Е. Локка. URL: <https://tvir.biographiya.com/teoriya-postanovki-cilej-e-lokka/> (дата звернення: 04.11.2021).
8. Теорія підкріплення В. Скіннера. URL: [https://pidru4niki.com/18800413/menedzhment/teoriya\\_pidkriplennya\\_skinnera](https://pidru4niki.com/18800413/menedzhment/teoriya_pidkriplennya_skinnera) (дата звернення: 04.11.2021).
9. Теорії процесів мотивації. URL: [https://pidru4niki.com/85103/menedzhment/teoriyi\\_protseviv\\_motivatsiyi](https://pidru4niki.com/85103/menedzhment/teoriyi_protseviv_motivatsiyi) (дата звернення: 04.11.2021).
10. Ковальська К. В., Овчаренко Т. С. Особливості мотивування персоналу інноваційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4631> (дата звернення: 07.11.2021).

*Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,  
А.О. Олиненко, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

На всіх етапах розвитку господарської діяльності, потреба у фахівцях та професіоналах своєї діяльності, являлась одним із ключових завдань організації. Адже, саме їхній професіоналізм, неординарність та креативність допомагають організаціям у здійсненні своїх планів та цілей. Саме спеціалісти несуть тягар організації, від діяльності яких, залежить її адаптація до новітніх умов ринку.

Процес управління персоналом – це системно організований процес управління, використання та адаптації всіх кадрів організації, для досягнення своєї мети [1]. Успіх діяльності сучасних підприємств багато в чому залежить від рівня ефективності управління персоналом і є однією з найважливіших функціональних підсистем та ресурсу інноваційного розвитку. Умови сучасної ринкової економіки у нашій країні потребують змін до підходів управління персоналом, як функціонування складової управлінської та виробничої підструктури підприємства, та покращення її, як стратегічного ресурсу з ефективним потенціалом, який включає в себе бажання до розвитку, професійну компетентність, творчість та креативність [2].

Кризові явища в економічній, соціальній сфері діяльності організацій, висока конкуренція викликали необхідність розробки комплексу інноваційних методів управління персоналом, які можна розділити на функціональні сфери [3]: підбір та

відбір персоналу, адаптація персоналу, оцінка персоналу, мотивація персоналу, навчання персоналу, управління діловою кар'єрою.

Кожній з цих сфер відповідають окремі інноваційні методи (табл. 1).

Таблиця 1

**Інноваційні методи управління персоналом в розрізі функціональних сфер управління персоналом сучасної організації [сформовано на основі 4, с. 110-112]**

Функціональна сфера	Інноваційні методи
Підбір та відбір персоналу	Хедхантинг, лізинг персоналу, аутстафінг, скринінг, Temporary staffing, Executive Search, on-line рекрутмент
Адаптація персоналу	Тренінги, Buddying, спостереження, метод занурення, Secondment
Оцінка персоналу	Ділові ігри, кейс- метод, Ассесмент- центр, організаційні тести
Мотивація персоналу	Грейдинг, безтарифні системи оплати праці, гейміфікація, «Соціальна карта співробітника»
Навчання персоналу	Баскет-метод, екшн-навчання, кейс навчання, дистанційне навчання, майстер-класи, воркшопи, відеонавчання, сторітеллінг, «Віртуальна школа», «Корпоративний on-line університет»
Управління діловою кар'єрою	Коучинг, «Кар'єрний портал», «Ярмарок вакансій», Secondment (тимчасове «відрядження» на інше місце роботи)

Отже, застосування інноваційних методів в управлінні персоналом, допомагає HR-менеджерам здійснювати ефективний підбір та відбір персоналу, менеджерам різних рівнів – ефективно управляти власними кадрами, формувати колектив, який буде відрізнятися високоефективною діяльністю, виконанням поставлених стратегічних та тактичних завдань. Однак, висококваліфікований управлінець повинен вміти точно сформулювати механізм введення інноваційних методів управління персоналом, з метою забезпечення належного рівня сприйняття та прийняття їх працівниками.

**Список використаних джерел:**

1. Розметова О.Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентноспроможності підприємств індустрії гостинності. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2019. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1916>. (дата звернення: 04.11.2021).
2. Лизунова О.М. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/62.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/62.pdf) (дата звернення: 02.11.2021).
3. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2017. № 2 (50). URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/136755> (дата звернення: 04.11.2021).
4. Савенкова Т. Маркетинг персоналу в інноваційно-інвестиційному середовищі. *Проблеми теорії й практики управління*. 2013. № 11. С. 108–116.

*Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,  
А.В. Черевко, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

**СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ**

Особиста ефективність сучасної людини визначається її здатністю бути гнучким, адаптуватися до часто непередбачуваних мінливих умов життя, знаходити неординарні вирішення завдань, що постають перед нею, проявляти ініціативу та

максимально використовувати свій творчий потенціал, тобто реалізовувати модель інноваційної поведінки. Організаційна ефективність багато в чому залежить від тієї ж здібності – тільки уже не від однієї людини, а персоналу в цілому. Вона сприймається як гарантія успішної роботи організації в умовах високого рівня ризиків та конкуренції, розглядається як джерело продуктивності праці в інформаційному суспільстві, його інноваційного розвитку. Тому попит роботодавців на працівників, здатних до інноваційної поведінки постійно зростає.

Інноваційна поведінка персоналу – предмет наукового інтересу багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Більшість дослідників має схожі погляди на роль інноваційної поведінки персоналу у житті та роботі сучасних організацій та визнає його безпосередній вплив на досягнення організаційної ефективності. Серед них можна виділити: Д. Мак-Клеланд, А. Маслоу, В. Врум, Медік А. О., Грищенко В. Ф., Лещенко Л. О., Вареник О. Ф., Мурашка Є., Драч О. І. та інші.

Персонал є системоутворюючим та інтеграційним елементом конкурентоспроможності підприємства. Проте, складність полягає в тому, що персонал як ресурс підприємства є багатогимирним та виступає як:

- професіонал – носій певних знань, вмінь та компетентностей;
- особистість – зі своїми поглядами, цінностями, мотивацією та проблемами;
- соціальна істота – складова суспільства, громади, колективу [1, с. 143].

Основним завданням процесу стимулювання інноваційної поведінки персоналу є отримання максимальної віддачі, знань, навичок персоналу, що дозволяє підвищити загальну результативність діяльності підприємства [2, с. 215].

Про мотивацію поведінки персоналу можна сказати, що це складний процес спонукання людини до певної поведінки та діяльності під впливом внутрішньо-особистісних та зовнішніх факторів. Вона складається з двох механізмів: суб'єктивний, що включає потреби, цінності, встановлення, претензії працівників (внутрішня мотивація), та об'єктивний, що передбачає використання організаційних ресурсів та способів трудової діяльності та поведінки персоналу (зовнішня мотивація). Тому, можемо заявити, що інноваційна поведінка персоналу може бути розглянута як «продукт» внутрішньої та зовнішньої мотивації працівників.

Внутрішня мотивація інноваційної поведінки достатньо виражена у готовності персоналу до вибору відповідної моделі поведінки без будь-якого зовнішнього впливу. Аналізуючи її, виділяють найважливіші елементи мотивації інноваційної поведінки персоналу. До них можна насамперед віднести потребу в пізнанні, виражену у формі допитливості, цікавості працівників, їх підвищеного інтересу до змісту виконуваної роботи; потребу в нових враженнях; потребу в досягненнях.

Аналіз зовнішньої мотивації персоналу до інноваційної поведінки в організації дозволяє виділити п'ять груп методів, які сприяють підвищенню мотивації персоналу до інноваційної поведінки:

- перша група включає в себе методи мотивації, які забезпечують самостійність працівників під час виконання поставлених перед ними завдань;
- друга група методів мотивації охоплює методи визнання творчих заслуг, ініціативи та новаторства працівників;
- третя група методів мотивації пов'язана з професійною діяльністю та змістом праці працівників;
- четверта група включає методи мотивації, які забезпечують справедливість винагороди праці працівників з урахуванням їх зусиль і внеску досягнення цілей організації;

- п'ята група методів мотивації пов'язана із створенням організаційних умов, що сприяють реалізації інтелектуального та творчого потенціалу працівників.

Отже, стимулювання інноваційно поведінки є одним з головних елементів організації праці персоналу. Також багато в чому вона залежить від її та зовнішньої внутрішньої мотивації. Кожен керівник організації сам обирає засоби стимулювання працівників, які є ефективними саме для його організації. При всій різноманітності методів, за допомогою яких можна мотивувати працівників, керівник має сам вибирати, як стимулювати кожного працівника до виконання трудової діяльності. Якщо цей вибір зроблено вдало, то керівник отримує можливість координувати зусилля своїх працівників і спільно реалізовувати потенційні можливості колективу на благо процвітання своєї організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Випуск 29. С. 142-147.

2. Сазонова Т. О., Кононенко А. В., Кононенко І.В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2018. №1. С. 214-221.

*Т.А. Тетеринец, к.э.н., доцент*

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»*

## **САМОИНВЕСТИРОВАНИЕ АГРАРНОГО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА**

Одним из ключевых факторов, определяющих возможности и уровень накопления аграрного человеческого капитала, выступает уровень самоинвестирования сельского населения в свое развитие. Потребительские расходы аккумулируют в себе траты домашних хозяйств на питание, покупку необходимых непродовольственных товаров, а также оплату различных услуг. В этой связи затраты на покупку алкогольных и табачных изделий необходимо исключить, как статьи, препятствующие формированию положительного человеческого капитала. Удельный вес величины потребительских расходов в Беларуси имеет устойчивую тенденцию роста и составляет на конец 2020 г. 36,7% от совокупного размера инвестиционных затрат.

Роль самофинансирования в процессе формирования человеческого капитала неоспорима и неопенима, вместе с тем, интенсивность этих процессов обусловлена влиянием эндогенных и экзогенных факторов. Воздействие первых проявляется политикой государства в области оплаты труда, ценообразования, инфляционными ожиданиями, системой социальных ориентиров. Действие экзогенных обстоятельств обусловлено волей и желаниями человека, состоянием социальной инфраструктуры, действенностью система трансфера знаний. В этом контексте особого внимания заслуживает анализ состава и структуры потребительских расходов сельского населения (таблица 1).

Анализ данных таблицы 1 свидетельствуют об увеличении относительной величине инвестиционных затрат в совокупной величине потребительских расходов, что обусловлено реструктуризацией их основных направлений.

Таблица 1

**Состав и структура потребительских расходов сельского населения Беларуси, %**

Состав потребительских расходов:	Годы					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
приобретение продуктов питания	42,9	43,0	41,2	39,6	39,6	39,3
приобретение непродовольственных товаров	34,3	32,5	34,0	35,1	34,9	35,6
оплата услуг	18,5	20,4	21,1	21,6	22,1	21,9
Относительная величина инвестиционных затрат в совокупной величине потребительских расходов	95,7	95,9	96,3	96,3	96,6	96,8

Примечание: составлено автором на основании [1]

Увеличение доли услуг и непродовольственных товаров в составе потребительской корзины сельского населения в совокупности со снижением потребления продуктов питания выступает накопительным маркером инвестиционных расходов. Ориентация местных жителей на здоровый образ жизни, культуру питания, повсеместность использования мобильной и интернет-связи, повышение образовательного уровня при одновременном снижении трат на алкогольные и табачные изделия формирует основы не только развития существующего аграрного человеческого капитала, но и создает благоприятный задел формирования будущего человеческого потенциала.

Вместе с тем, сложившаяся картина формируется не только под воздействием внутренних факторов, но и подвержена влиянию извне. В этой связи определенный интерес вызывает детализация потребительских затрат сельского населения, позволяющая конкретизировать направления расходования средств (таблица 2).

Таблица 2

**Детализированная структура потребительских расходов сельского населения, %**

Потребительские расходы:	Годы					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
продукты питания	41,2	41,5	39,	38,3	38,1	38,1
одежда, обувь	8,7	7,9	7,8	7,9	7,5	6,4
предметы домашнего обихода, бытовую технику и уход за домом	7,0	6,7	6,8	7,4	7,4	7,6
жилье	10,5	11,3	11,4	11,7	11,3	11,3
здравоохранение	4,1	4,2	4,2	4,0	4,2	5,8
образование	1,0	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9
культура, отдых, спорт	4,1	4,1	4,5	4,3	4,7	4,3
транспорт	8,0	7,3	8,5	8,9	9,2	9,2
связь	4,8	5,7	6,1	6,6	6,8	7,1
прочие услуги, включая алкогольные напитки и табачные изделия	10,6	10,4	10,1	9,7	9,8	9,3

Примечание: составлено автором на основании [1]

Детальный анализ потребительских расходов, направленных на формирования и развитие аграрного человеческого капитала, существенным образом меняет сложившуюся картину. Наряду с позитивными факторами, определяющими этот процесс, выявляются и негативные стороны, сдерживающие качественное приращение человеческого капитала на местах. В числе последних можно отметить, хоть и незначительное, но снижение затрат на образование; увеличение расходов на здравоохранение, обусловленное высоким уровнем заболеваемости и ростом цен на эти услуги; увеличение издержек на жилье вызвано повышением оплаты жилищно-коммунальных услуг, удельный вес которых увеличился на 3 п.п.; увеличение почти в 1,5 раза услуг связи одновременно со снижением численности сельского населения



в большей степени связано с их стоимостью.

В состав прочих услуг включены также расходы на гостиницы, кафе и рестораны, удельный вес общественного питания в которых составляет почти 100 %. В некоторой степени это говорит о невысокой мобильности аграрного человеческого капитала и ограниченных возможностях трансфера накопленных знаний. Развитие информационно-коммуникационных технологий открывает большие возможности безличностного общения, вместе с тем, доля сельского населения в возрасте от 6 до 72, использующего интернет, составляет 73 %, в то время как городского – почти 90 %. При этом только 40,4 % местных жителей полностью удовлетворены качеством этих услуг [2]. Указанные обстоятельства свидетельствуют о существующей необходимости контактного обмена информацией и качественной модернизации инфраструктуры аграрного человеческого капитала.

Таким образом, анализ инвестиционных возможностей саморазвития аграрного человеческого потенциала в контексте возможностей его капитализации свидетельствует о наличии объективных ограничений, сдерживающих этот процесс. Увеличение потребительских расходов на эти цели в большей степени обусловлено количественными (ценовыми) факторами, нежели их качественным проявлением.

#### **Список использованных источников:**

1. Статистический ежегодник Республике Беларусь, 2021 // Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public\\_compilation/index\\_41019/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_41019/) Дата обращения: 10.10.2021.

2. Социальное положение и уровень жизни населения, 2021 // Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public\\_compilation/index\\_39695/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_39695/) Дата обращения: 10.10.2021.

*О.П. Ткаченко, к.е.н, доцент,  
В.О. Косінова, здобувач вищої освіти  
Державний біотехнологічний університет*

### **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КРІ**

За сучасних ринкових умов, враховуючи особливості економічного та функціонального розвитку підприємств в Україні, використовувати відпрацьовані засоби мотивації в умовах обмеженості бюджетів підприємства стає неможливим. В процесі мотивації не завжди враховується ціннісні орієнтації, задоволеність працею та ефективність діяльності персоналу. В той же час керівництво підприємств розуміє важливість встановлення показників і критеріїв для досягнення цілей. Виконання цих умов є основою прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу орієнтованої на розвиток трудового потенціалу працівників та результативність діяльності підприємства в цілому.

Сучасні дослідження щодо формування ефективної системи мотивації персоналу пропонують наступну методику [2]:

1. Формування системи цілей і завдань підприємства, визначення ключових показників, що характеризують діяльність кожного співробітника.

2. Визначення базового рівня оплати праці (тарифна сітка).
3. Визначення інструментів, які будуть використовуватися в системі мотивації персоналу.
4. Проведення оцінки ефективності діяльності співробітника з урахуванням досягнутих результатів (виконаних показників).
5. Встановлення взаємозв'язку між досягнутими результатами діяльності і одержуваною винагородою.

Сутність представленої методики полягає у формуванні системи цілей для співробітників і розробки комплексу стимулів з метою досягнення встановлених цілей. Вона ґрунтується на визначенні показника досягнення результату від діяльності або у досягненні поставленої мети кожного співробітника. Для впровадження і реалізації даної методики необхідно розробити і впровадити систему мотивації персоналу, що ґрунтується на ключових показниках діяльності. Така система мотивації отримала назву «система мотивації на базі КРІ» [2] і складається із наступних підсистем: матеріальної мотивації, стимули спрямовані за задоволення матеріальних потреб (премії, матеріальне заохочення, оптимізовані базові оклади, соціальний пакет); нематеріальної мотивації, кар'єрне зростання, професійне зростання і розвиток; персональної відповідальності – прив'язка ключових показників діяльності до керівників підрозділу і виконавців.

Маючи за головну мету пов'язати кінцеві цілі підприємства з завданнями кожного працівника, система КРІ відображає не тільки ефективність підприємства, а й результативність його діяльності. Іншими словами, КРІ показує наскільки ефективно підприємство рухається в напрямку досягнення своїх пріоритетних цілей [2].

В основі системи КРІ полягають дві теорії – ідея контролю і перегляду цілей та управління за цілями. Суть теорій зводиться до можливості передбачення результатів за поставленими цілями і планування їх досягнення за рахунок виконання КРІ. Ефективність системи мотивації на базі КРІ в цілому залежить від обґрунтованого визначення самих показників оцінки результатів діяльності [2].

Складність застосування системи мотивації на базі КРІ на торговельних підприємствах полягає у тому, що неможливо впровадити схему іншого успішного підприємства бо ефективність системи мотивації торговельного персоналу залежить від індивідуальних чинників функціонування конкретного підприємства. Наприклад, стратегія продажів; система продажів; особливості управління продажами; особливості бізнес-процесів підприємства; розподіл обов'язків всередині відділів та між ними; організаційна культура тощо. Під поняттям «ключові показники» мається на увазі, що серед показників, що характеризують роботу працівника, обираються ті, що найбільш пов'язані з цілями відділу, підрозділу і підприємства в цілому.

Існують базові КРІ, що можна застосувати для всіх торговельних підприємств [2-5]. Практичний досвід впровадження показників КРІ свідчить, що найчастіше застосовується від 3 до 7 показників КРІ, а саме не більш 7 для керівників і від 3 до 5 для співробітників.

Узагальнення підходів до визначення ключових показників діяльності торговельного підприємства дозволило обґрунтувати сім основних КРІ: 1) обсяг продажу; 2) продаж на 1 м<sup>2</sup>; 3) середній чек; 4) кількість повернень; 5) співвідношення заробітної плати до продажів; 6) конверсія; 7) розвиток персоналу [3-5].

Обсяг продажів є ключовим показником успішності функціонування

торговельного підприємства, який представлений сукупною величиною виручки, що отримана за певний період часу реалізації товарів та послуг. Доцільно вимірювати обсяг продажів як у вартісному вираженні, так і у кількості проданого товару. Важливість включення даного показника до КРІ викликана тим, що саме він свідчить про збільшення або падіння кількості продажів торговельного підприємства, що надає змогу керівництву своєчасно вживати заходів з метою покращення ситуації.

Продаж на  $m^2$  – негативна або позитивна динаміка цього показника свідчить, наскільки ефективно використовується торговельна площа і є одним з кращих показників продуктивності торговельного підприємства [3].

Коефіцієнт конверсії представляє собою співвідношення кількості відвідувачів до кількості покупців торговельного підприємства і надає уявлення про те скільки відвідувачів було перетворено на покупців. Вимірювання даного показника дозволяє відстежувати вплив будь-яких нововведень або змін в роботі торговельного підприємства на конверсію [4].

Розмір середнього чека є ключовим показником для аналізу роботи торговельного підприємства. Це пояснюється тим, що саме величина середнього чеку наглядно демонструє товарооборот за певний період часу. Аналіз суми середнього чеку дозволяє виробляти ефективні цілі з метою збільшення продажів [3].

Кількість повернень визначається кількістю купленого товару, який було повернуто до торговельного підприємства за певний період. Норма даного показника визначається дослідним шляхом у кожного конкретного підприємства. Аналіз даного показника дозволяє виявити причини через які повернення відбуваються. Занадто високий відсоток повернень вимагає розробки та впровадження заходів, щодо усунення негативної ситуації [4].

Зарплатомісткість дозволяє оцінювати розмір витрат на персонал і загальну ефективність діяльності торговельного підприємства. Зростання рівня зарплатомісткості вимагає перегляду і оптимізації витрат [3].

Ступінь розвитку персоналу безпосередньо впливає на ефективне функціонування торговельного підприємства. Оцінка персоналу та розробка на її основі програм розвитку персоналу є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства [5].

Впровадження КРІ сприяє підвищенню ефективності системи мотивації, оскільки фіксує заплановані і фактичні значення показників діяльності персоналу, дозволяє обрати надієвіші стимули мотивації у кожному конкретному випадку, сприяє розумінню для працівника, яку винагороду він отримує та за яких умов може бути стягнення. Фокусує роботу кожного співробітника на досягнення поставлених цілей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1/2018>.
2. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: ЭКСМО, 2009. –160 с.
3. Ключевые показатели эффективности (КРІ) в розничной торговле [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://www.lobanov-logist.ru/2018>.
4. Ключевые показатели эффективности розничного магазина [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://school.bigbird.ru/articles/klyuchevye-pokazateli/2019>.
5. Tkachenko O., Seliutin V. Raising the staff motivation system efficiency on the KPI

basis / Системне забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності : колективна монографія / За заг. ред. Н. Б. Кашеної та Т. О. Ставерської; Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х. : Видавець Іванченко І. С., 2020. – 390 с. – С. 209-220.

*І.В. Шульженко, к.е.н., доцент,  
В.П. Водян, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Управління конфліктами в сучасних умовах повинно стати частиною стратегії організації, і зокрема, стратегії управління персоналом. Управління конфліктами має включати:

- вирішення, хто є переможцем, яким буде розподіл цінностей;
- здійснення цього розподілу цінностей;
- формулювання висновку про повне завершення конфлікту [1, с. 79-83].

Розв'язання конфлікту в організації можливе тоді, коли досягнута згода по суперечливому питанню між учасниками конфлікту. Науковцями виділяють наступні види такої згоди:

- згода в результаті співпадання думок;
- згода відповідно до законодавчої і моральної волі зовнішньої сили;
- згода, нав'язана однією із протидіючих сторін. Якщо рішення нав'язане – конфлікт відновиться.

Під час переговорів сторони конфлікту використовують обмін пропозиціями і ідеями, щоб знайти спосіб вирішення конфлікту, який би їх влаштував. Переговори передбачають регулярні зустрічі конфліктуючих сторін для обговорення спірних питань і прийняття рішень.

Якщо переговори виявляються нерезультативними, рекомендується залучення «третьої сторони» або посередника. Існують різні види посередництва. Це, арбітраж – третя сторона виступає в ролі судді, що приймає рішення або медіаторство – це сприяння третьої сторони у вирішенні спірної проблеми і пошуку згоди.

Успішне розв'язання конфлікту можливе тоді, коли враховуються усі моменти і вибирається така тактика, яка найбільше підходить для конкретної ситуації [2].

Ситуації можуть бути наступними. Вирішуючи конфлікт, по-перше, необхідно встановити не тільки привід конфліктного зіткнення, а й його причину, яку часто викривлено розуміють учасники конфлікту; по-друге, треба визначити «ділову зону» конфлікту; по-третє, суб'єктивні мотиви вступу людей в конфлікт.

Конфлікт не є невідворотним процесом розвитку відносин опонентів. Учасників конфлікту слід переконати в тому, що відносини між ними можуть бути налагоджені шляхом обміну думками, уточненням взаємних позицій.

Вийти з конфлікту, розв'язати його можливо, коли учасники контролюють кожний свій крок (можливо з допомогою посередника). Раціональна поведінка в конфлікті передбачає: уточнення своїх і чужих інтересів; прагматичний аналіз своїх і чужих почуттів, настроїв, емоцій; вибір стилю (загальної стратегії) поведінки у конфлікті. Конфлікт відволікає людей від роботи.

Але коли ним розумно управляти, він є джерелом новаторства, творчості. Спосіб «вирішення проблеми» в конфліктній ситуації сприяє тому, що сторони шукають

новаторські рішення, при яких виграють всі. Для того щоб цей спосіб працював, потрібний відповідний рівень довіри і взаєморозуміння ніж співробітниками.

Часто конфлікти між співробітниками можна вирішити змінивши структуру організації, замість того, щоб замінити працівників. Якщо два співробітники несумісні як особистості, то краще за все їх перевести в різні відділи [3, с. 123].

Таким чином, можна констатувати, що:

- управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, причин, що його породили;

- управління конфліктами – це цілеспрямовані дії по усуненню (мінімізації) причин, що породили конфлікт; по корекції поведінки учасників конфлікту; по підтримці необхідного рівня конфліктності, що не виходить за контрольовані межі;

- внутрішньоособові методи управління конфліктами полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку, виказати свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку іншої людини;

- до структурних методів вирішення конфліктів відносяться: роз'яснення вимог до роботи, формування координаційних і інтеграційних механізмів, організаційних цілей, використання систем винагороди;

- роз'яснення вимог до роботи є одним з ефективних методів управління і запобігання конфліктів;

- завершитись конфлікт може внаслідок різних причин: припинення конфлікту внаслідок взаємного примирення сторін; припинення шляхом симетричного його розв'язання (обидві сторони виграють або програють); припинення конфлікту шляхом асиметричного його вирішення – виграє одна сторона; поступове затухання конфлікту; переростання конфлікту в інше протистояння.

#### **Список використаних джерел:**

1.Новікова. Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2(41), с.79-83.

2. Голобородько Г.П., Щербак О.Г. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. URL: [http:// www.confcontact. com/Okt/32\\_Golob.htm](http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm). (дата звернення 21.09.2021).

3. Шаленко В. Н. Конфлікти в трудових колективах. К.: Скіф, 2005. 255с.

*І.В. Шульженко, к.е.н., доцент,*

*А.С. Дивенець, здобувач вищої освіти*

*Полтавський державний аграрний університет*

### **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Ефективна робота будь-якої організації залежить від сполучення багатьох складових. Вагомим інструментом, яким керівництво намагається привернути до себе увагу стейкхолдерів, є турбота про дотримання норм соціальної відповідальності. В умовах сьогодення це є важливим активом, який впливає на конкурентоспроможність підприємства та допомагає прийняти рішення про можливість партнерства або співпраці.

В умовах коли існування організації неможливо без використання сучасних інформаційних технологій, вільного доступу до багатьох видів інформації,

можливості її використання для власних потреб, все важчим є бути конкурентоспроможним. Перевагою і водночас недоліком Інтернету є те, що вся інформація, що опублікована в Мережі, накопичується та знаходиться у відкритому доступі. Вона є доступною відповідно до запитів споживачів за різними критеріями, такими як назва підприємства або його продукти та послуги, імена топ-менеджерів тощо.

Соціальні компоненти ділової репутації, чинять значний вплив на авторитет сучасної організації. Будь-який бізнес інтегрований у суспільство, користується його природними і людськими ресурсами, інфраструктурою, досягненнями в галузі науки і культури, відповідно суспільство чекає від підприємців участі у вирішенні соціальних проблем.

Сьогодні соціально-відповідальна діяльність будь-якої організації стає нормою поведінки і частиною етики ведення бізнесу. Це обумовлено наступними факторами [1]:

- соціальною активністю населення, яке виступає за те, щоб всі рішення, що зачіпають їх інтереси, приймалися за їх участю;
- державним регулюванням ділової активності великого бізнесу в громадських інтересах;
- впливом соціального середовища на прийняття управлінських рішень в організаціях.

Політика корпоративної соціальної відповідальності - це взаємопов'язаний набір політик, практики і програм, які інтегровані в процес бізнесу, ланцюжка поставок, процедури прийняття рішень на всіх рівнях компанії і включають відповідальність за поточну і минулу діяльність і майбутнє, вплив діяльності компанії на навколишнє середовище, тощо.

Концепція КСВ в організаціях різного рівня, різних сфер бізнесу може відрізнитися, однак, вона, як правило, включає наступні ключові компоненти: корпоративну етику; корпоративну соціальну політику у відношенні товариства; політику у сфері охорони навколишнього середовища; принципи і підходи до корпоративного управління; питання дотримання прав людини у відносинах з постачальниками; відносини з споживачами; політику щодо персоналу [2, с. 56-57].

Тобто, при всіх потенційних вигодах особливість практики корпоративної соціальної відповідальності полягає в тому, що максимальну користь з неї організація може отримати, коли про її соціальних ініціативах говорять і пишуть. Для успішного вирішення цієї задачі важливо правильно вибрати напрямок соціально відповідальної роботи і розробити доречну і дієву комунікаційну кампанію по просуванню цієї роботи.

КСВ принесе максимум користі суспільству і самій організації, якщо дотримані наступні умови:

- вибір напряму соціально відповідальної роботи, яке логічно вписується в стратегію організації і не суперечить її цінностям і стилю ведення бізнесу;
- готовність організації виділяти ресурси на соціально відповідальну роботу, в тому числі, часові і людські.

Тобто соціальна складова ділової репутації займає значне місце у репутаційному менеджменті. Розуміючи важливість суспільної поваги, навіть великі міжнародні компанії для зміцнення своєї репутації прагнуть робити акцент на суспільній значущості своєї діяльності. Наприклад, корпорація "Асахі" в своїй корпоративній філософії підкреслює, що прагне виконати свої зобов'язання перед акціонерами та

місцевими громадами. Вона заявляє, що з відкритим серцем дотримується моральні принципи управління, засновані на соціальних стандартах.

Підсумовуючи зазначимо, що в умовах стрімкої інформатизації суспільства дотримуватись принципів копоративної соціальної відповідальності стає життєво необхідним.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мельник С. В. Шляхи стимулювання соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу. URL: [www.lir.lg.ua/shlahi.doc](http://www.lir.lg.ua/shlahi.doc) (дата звернення 22.09.2021).

2. Ященко О.Є. Дослідження інновацій в управлінні персоналом : [моногр.]. Львів : Сполом, 2014. 315 с

*І.В. Шульженко, к.е.н., доцент,  
І.А. Маслак, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ**

Сучасні особливості мотивації працівників можуть бути пов'язані з комбінацією різних методів. Їх поділяють на економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, тобто вони базуються на ієрархії управління. Економічні методи спираються на використання економічних стимулів за допомогою яких здійснюється матеріальне стимулювання працівників. Найпоширенішим в нашій країні можна вважати саме матеріальний спосіб стимулювання, адже це зумовлено прагненням достатку та певного рівня добробуту робітників.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Типовими соціально-психологічними стимулами при цьому є формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери. До них відносять, наприклад, відношення керівництва, усна подяка в присутності колег; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; соціальний захист; встановлення моральних санкцій і заохочення тощо [1].

Базуючись на дослідженнях науковців, зазначимо, що за нинішньої економічної ситуації домінуюче значення в системі мотиваційного механізму займає оплата праці. Висока мотиваційна дія зарплати пояснюється тим, що через її механізм забезпечуються першочергово необхідні для нормальної життєдіяльності людини потреби.

Зазначимо, що останнім часом, роль соціально-психологічних методів в системі мотивації праці зростає. Сучасними методами мотивації можна вважати наступні складові цієї групи методів:

- соціальні гарантії і блага;
- ідентифікація з цілями підприємства;
- психологічний клімат у колективі;
- участь працівників в управлінні;
- оцінка ділових і професійних якостей персоналу;
- інтелектуалізація і збагачення праці;

- моральне заохочення;
- гуманізація і соціалізація праці;
- стимулювання відповідальністю;
- самомотивація, консультування, тренінг;
- просторові і соціально-побутові умови;
- інформаційно-комунікативні чинники [2, с. 110-113].

Також деякі науковці до сучасних методів мотивації відносять включення в етику трудового життя ірраціональних елементів, пов'язаних з емоціями, інтуїцією, підсвідомістю, специфікою сприйняття, самоаналізом тощо.

Впровадження у виробництво нових засобів інформації, точної техніки, приладів, комп'ютерів несе в собі можливості для розвитку в людини масштабної логіки, нової культури праці, її оздоровлення, дисциплінованості мислення й точності реакцій, тобто сприяє формуванню сенсорних, інтелектуальних і морально-вольових функцій. При цьому інтелектуалізація праці сприяє розвитку і самовдосконаленню працівника, тобто перспективу впровадження нових технологій і техніки у підприємстві доцільно проектувати під нову "модель" праці, яка ґрунтується на пріоритетності (при технологічній модернізації) альтернативної структурованої праці відповідно з конкуренцією працівників як працівників, які самореалізуються.

Тобто, для кожної конкретної людини існує певна сукупність методів і мотивів різного співвідношення, дія яких спонукає до трудової діяльності.

Для того, щоб використовувати сучасні методи мотивації в організації, необхідно здійснювати моніторинг стану мотивації працівників, ступінь використання в трудовому процесі їх трудового потенціалу. Для цього можна запропонувати систему постійної оперативної діагностики й оцінки мотивації в інтересах підвищення ефективності функціонування організації.

Зазначимо, що реакцією на зміну в структурі мотивів, їх ієрархії, методах мотивації, стало виникнення чисельних сучасних концепцій, які об'єднують нові принципи положення, незважаючи на певну різницю між ними. Ці концепції під назвами теорій «якості трудового життя», «забезпечення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» трудящих, декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*, 2016. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 05.05.2021).

2. Матросов О. Д., Михайлик С.В. Моральне та матеріальне стимулювання праці. *Вісник НТУ „ХПІ”*. Серія: *Технічний прогрес і ефективність виробництва*. Х.: НТУ „ХПІ”, 2013. № 2 (995). С. 110-113.

*І.В. Шульженко, к.е.н., доцент,  
О.Р. Павлюченко, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ**

За оцінкою спеціалістів в області менеджменту персоналу, нині в країнах з розвинутою економікою не більше 45% найманих працівників в у структурі мотивів першість віддають досягненню матеріальної винагороди. При цьому за останні роки



частка тих, хто віддає перевагу нематеріальним мотивам, різко зростає [1].

Постійні зміни в структурі, ієрархії мотивів слід розглядати як об'єктивну закономірність, властиву сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації трудової діяльності, належать:

- зміни в структурі та якості сукупної робочої сили;
- зміни у змісті праці;
- зміни в матеріальному стані найманих працівників і в цілому в якості їхнього життя;

– вичерпання резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини.

Реакцією на зміну в структурі мотивів та їх ієрархії стало виникнення чисельних сучасних концепцій, які об'єднують нові принципи положення, незважаючи на певну різницю між ними. Ці концепції під назвами теорій «якості трудового життя», «забезпечення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» трудящих, декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників.

Ці підходи зокрема передбачають розробку та впровадження в господарську практику [2]: програм гуманізації праці; програм професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили; нетрадиційних методів матеріального стимулювання (індивідуалізація заробітної плати, участь працівників у прибутках підприємства, плани групового стимулювання, право працівників на придбання акцій на пільгових засадах тощо); програм широкого залучення трудящих до управління виробництвом.

Розглянемо ці підходи детальніше.

Збагачення змісту і гуманізація праці здійснюється шляхом міжпрофесійного просування робочих з метою оволодіння новою, більш складною і творчою професією. Заходи щодо збагачення змісту та гуманізації праці не тільки покращують умови праці, роблять їх безпечними для здоров'я робітників, а й сприяють демократизації управління, залученню працівників до управління організацією.

Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу, що пов'язані із залученням робітників і фахівців до управління організацією, дозволяють більш повно задовольнити потреби людини вищого розряду (потреби в належності та причетності, потреби у визнанні, самостверженості та самовираженні) й таким чином забезпечити її подальший розвиток [3].

До перспективних методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу відноситься участь працівників в управлінні працею та якістю продукції (наданих послуг) на рівні структурного підрозділу організації. В цьому зв'язку заслуговує на увагу передовий досвід роботи гуртків якості в Японії та інших країнах з розвинутою ринковою економікою.

Розвитку персоналу сприяє робота членів гуртків якості з аналізу та розробки конкретних заходів щодо підвищення якості продукції (наданих послуг) та зниження витрат виробництва шляхом упровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу у вигляді наукових відкриттів, раціоналізаторських пропозицій тощо.

До інших методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу належать створення робітничих рад чи спільних комітетів робітників, фахівців та керівників; участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій, компаній і т. п.

Суттєву роль в нематеріальному стимулюванні розвитку персоналу відіграє регулювання робочого часу та заохочення працівників у підвищенні свого рівня професійної майстерності на базі надання їм вільного часу[4].

При цьому особливий стимулюючий ефект мають додаткові та творчі відпустки, що надаються працівникам, в тому числі для самостійного навчання, підвищення рівня кваліфікації, підготовки дисертаційних робіт, пов'язаних з проблематикою виробництва, понад термінів, установлених чинним трудовим законодавством.

Зрозуміло, не можна механічно перенести зарубіжний досвід у вітчизняну економіку. Однак неодмінною має бути їх адаптація до умов конкретного підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. *Україна: Аспекти праці*. 2008. №4. С. 32-36.
2. Денисенко І.А., Пожидаєв А.Є. Мотивація і її вплив на підвищення ефективності використання трудових ресурсів в умовах економічної кризи. *АГРОСВІТ*. 2011. №17/18. С. 26-28.
3. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2008. №1. С. 62-66.
4. Червінська Л. Розроблення сучасних підходів до мотивації персоналу в менеджменті. *Україна: аспекти праці*. 2012. № 8. С. 37-39.

*Н.А. Сырковаш, ст. преподаватель,*

*В.В. Авижец, студент*

*Белорусский государственный аграрный технический университет*

### **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Эффективность управления – сложная экономическая категория, изучение которой предполагает учет различных факторов, прямо или косвенно влияющих на управленческий процесс. Эффективность менеджмента зависит от профессионализма и личных качеств руководителя, от обеспеченности предприятия ресурсами, системы коммуникаций на предприятии, организационной структуры управления, системы подбора персонала и много другого. В результате исследования критериев и методов оценки эффективности управления было выяснено, что пока не существует единой системы такой оценки. Эффективность управления можно анализировать, используя экономические и социальные критерии, общие и частные показатели эффективности. Результативность деятельности предприятий и организаций во многом зависит от качества и эффективности использования трудовых ресурсов.

УП «Агрокомбинат «Ждановичи» постоянно ведет поиск кандидатов на вакантную должность. На имеющуюся вакантную должность претендуют обычно несколько кандидатов. Поиск, отбор, наем и дальнейшее использование каждого из претендентов связаны с определенными затратами. Кроме того, руководитель располагает лимитом средств, который он может выделить на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность. Отбор на должность производится с учетом базы данных, сформированной в результате набора претендентов на занимаемую должность. Использование различных методов

способствует отбору наиболее талантливых руководителей и специалистов, которые во многом обеспечивают стабильное развитие предприятия. Каждый претендент при поступлении проходит сложную формальную систему отбора. Для этой цели работники кадровых служб используют систему проверки и анализа качества работы [1].

Повышение квалификации рабочих — один из основных факторов совершенствования управления персоналом предприятия. Общее повышение исследуемого показателя способствует не только экономии численности работников, но и значительному повышению производительности труда. Это является интенсивным фактором развития производства, что в свою очередь способствует росту не только трудового, пригласить на предприятие специалиста, который будет проводить практическую работу с персоналом без отрыва от производства с целью совершенствования их трудового потенциала.

Предлагается внедрить в УП «Агрокомбинат «Ждановичи» инновационный метод оценки персонала — метод управления по задачам. Данный метод заключается в совместном (сотрудник и его начальник) определении ключевых целей сотрудника на определенный период и определении, после истечения аттестационного периода степени выполнения каждой задачи и всего плана в целом. В данном случае усиливается мотивация, (он знает, по каким критериям будет оцениваться), повышается эффективность его работы, однако минусом метода является оценка только ключевых задач, что ограничивает объективность оценки [2].

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования.

Таблица 1

### Определение коэффициента (К)

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		I гр. ср. специальное образование	II гр. высшее и незаконченное высшее образование
1	0,35	0-9	0-9
2	0,50	9-13, свыше 29	9-17, свыше 29
3	0,75	13-17, 21-29	17-25
4	1,0	17-21	26-29

Ниже показан пример расчета уровня квалификации (К).

Работник — бухгалтер 1-й категории Маркова С.С. имеет:

– образование — высшее;

– стаж работы в должности экономиста — 9 лет.

По образованию он относится ко второй группе, по стажу работы для работников с высшим образованием — к первой группе, что соответствует значению 0,35. Следовательно, уровень квалификации равен:

$$K = (1 + 0,35) : 3 = 0,45$$

Уровень квалификации Маркова С.С. составляет 0,45.

Предлагается, для каждого сотрудника УП «Агрокомбинат «Ждановичи» вести ежегодно подобный расчет. Цель — достижение уровня коэффициента равного единице. При необходимости следует отправлять работников на обучение.

При определении численности работников УП «Агрокомбинат «Ждановичи» направляемых на обучение, следует исходить из сложившегося мнения, что работники, не имеющие требуемого уровня образования и занимающие должность руководителя менее 5 лет, а также имеющие необходимое образование и стаж менее

3 лет, должны повышать квалификацию один раз в 3 года. Те работники, которые имеют необходимый уровень образования и стаж руководителя более 3 лет или стаж работы в отрасли более 5 лет без высшего и среднего специального образования, могут повышать квалификацию реже — примерно один раз в 6 лет.

Таким образом, в трехгодичную группу слушателей входят руководители, имеющие стаж работы на руководящих должностях: до трех лет ( $q < 3$ ) и с высшим или средним специальным образованием (Рвс); до пяти лет ( $q < 5$ ) без высшего и среднего специального образования (Рбвс).

В шестигодичную группу слушателей входят руководители, имеющие стаж работы на руководящей должности:

- 1) свыше трех лет ( $q > 3$ ) и высшее или среднее специальное образование (Рвс);
- 2) свыше пяти лет ( $q > 5$ ) без высшего и среднего специального образования (Рбвс).

Периодичность обучения для этой группы равна:

$Пучб = f(q > 5 \text{ Рбвс}, q > 3 \text{ Рвс})$ .

Из расчета численности сотрудников, направляемых на учебу, следует исключить численность руководящих работников, ранее прошедших обучение в системе повышения квалификации (Куч), а также имеющих пред пенсионный возраст.

Определяем годовую численность слушателей трехгодичной группы обучения (Чучз) на УП «Агрокомбинат «Ждановичи».

Из расчета исключаем численность руководящих работников, ранее прошедших обучение в системе повышения квалификации Куч:

$Кучз = q < 5 \text{ Рбвс} = 9 + 5 + 4 + 2 = 20$ ;

$Кучз = q < 3 \text{ Рс} = 3 + 9 = 12$ .

Таким образом:

$Чучз = ((25 + 23 - 19) + (16 + 15 + 9 - 11)) : 3 = 19$  чел.

Корректируем общую численность слушателей в системе повышения квалификации 27 (20 + 7) на коэффициент J, который в нашем случае равен 1,21 ( $1,05 \times 1,11 \times 1,04$ ):

$Чуч = 26 \times 1,21 = 32$  чел.

Итак, общая годовая численность слушателей руководящего состава в системе повышения квалификации составляет 32 чел.

#### **Список использованных источников:**

1. Бороненкова, С.А. Комплексный экономический анализ в управлении предприятием / С.А. Бороненкова. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 352 с.
2. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 282 с.

*Н.А. Сырокваш, ст. преподаватель,*

*А.В. Трутенько, студент*

*Белорусский государственный аграрный технический университет*

## **КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ**

По мере развития и усложнения рыночных отношений и усиления конкуренции все большее число руководителей отечественных компаний начинает разделять тезис о том, что именно эффективное управление персоналом обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество в современной экономике.

Для того чтобы достичь стоящих перед ней целей организация использует ресурсы. При всем многообразии используемых ресурсов они традиционно подразделяются на три основные группы – натуральные или природные (земля), материальные (капитал) и человеческие (труд) –называемые также факторами производства.

Комбинация ресурсов определяется, прежде всего, стоящими перед организацией целями. Согласно экономической теории, выбор ресурсов осуществляется на основе сравнения их удельной производительности, т.е. соотношением между затратами на приобретение ресурса и отдачей от его использования. Важнейшая цель управления персоналом – использование личностного потенциала каждого работника, который представляет собой комплексную характеристику способности работника выступать в роли активного субъекта производственной деятельности.

Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом. Объект управления – это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив.

Рост конкуренции, совершенствование технологий, борьба за потребителя и качество продукции заставляют предприятие ОАО «Агрофирма Лучники» по-новому рассматривать весь комплекс вопросов управления. Изменились и требования к работнику. Главным здесь является признание высокой социальной ответственности, лежащей в первую очередь на управляющих. Современный подход организации представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптаций к изменениям внешней среды. Все это потребовало существенных изменений в принципах, методах и формах работы с человеком в данной организации.

Известно, что уровень и результаты работы организации могут быть разными. Это легко объяснить уровнем техники, качеством машин и сырья, различием технологий. Но может быть все и одинаково у двух подразделений, а результаты разные. Ещё поразительнее ситуация, когда одно и то же подразделение в различные периоды времени, работает по разному при том же сырье.

Если присмотреться к таким фактам, то легко установить, что объясняется это различным уровнем и качеством управления.

Направления политики управления персоналом представлены на рис. 1:



Рис. 1. Направления политики управления персоналом, %

Человеческий потенциал, способность руководителя правильно поставить цель и эффективно распорядиться ресурсами становятся главным фактором успеха ОАО «Агрофирма Лучники». На первый план выдвигаются проблемы управления человеческими ресурсами организации (человеческие ресурсы (персонал организации) – это все работники любой организации). Цель менеджмента человеческих ресурсов принятие на работу компетентных и заинтересованных сотрудников, умение их удерживать, совершенствование их профессиональной подготовки.

Управление человеческими ресурсами – более широкое понятие, включающее в себя следующие составляющие:

- подход к человеку как к главному фактору реализации целей организаций;
- подход к человеку как к источнику доходов и статье инвестиций;
- анализ потребностей организации в человеческих ресурсах;
- анализ ситуаций с человеческими ресурсами во внешней по отношению к организации среде;
- формирование человеческих ресурсов организаций;
- создание системы взаимодействия работников, их взаимоотношения.

Взгляд на сотрудника как на источник расходов и затрат, которого надо покупать или которого надо сдерживать, в случае ОАО «Агрофирма Лучники» отсутствует. В философии менеджмента человеческих ресурсов сотрудники – это актив организации, человеческий капитал. Это означает меньший контроль над сотрудниками, на большую мотивацию и стимуляцию труда. При менеджменте человеческих ресурсов от самого сотрудника требуется активная позиция. Он больше не является объектом каких-то применяемых к нему мер или лицом, которому спускают циркуляры. Он лично ответственен за свои результаты труда, успехи и достижения, он сам должен следить за тем, реализует ли он те цели, которые сам себе поставил. Причем действует он во имя осуществления общих целей всей организации. Это предъявляет особые требования к структуре организации, ее политики в области организации труда и создания определенных условий труда. И то и другое должно оставлять место для развития личной инициативы. Это может означать, что определенные сотрудники могут за свой труд получить больше и продвигаться по служебной «лестнице» быстрее, чем другие.

На основе концепции развития всей организации определяются основные направления менеджмента человеческих ресурсов. Например, анализ может выявить, что интересы организации требуют заняться переквалификацией персонала, привлечением новых сотрудников, составлением программы обучения персонала для среднего звена и т.п. За реализацию политики менеджмента человеческих ресурсов отвечает служба кадров организации.

#### **Список использованных источников:**

1. Управление трудовыми ресурсами предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/bitstream>. – Дата доступа: 06.11.2021.
2. Маркетинг предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elib.cspu.ru/xmlui/bitstream/handle>. – Дата доступа: 04.11.2021.
3. Основы маркетинговой деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://works.doklad.ru-/view/U939O01fGzw.html>. – Дата доступа: 08.11.2021

*А.Г. Гвоздик, асистент*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ*

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Під терміном «управління» розуміють складну сукупність складових. Вона включає в себе: планування, контроль, оцінку робочого процесу, а також інші дії учасників, відповідальних за прийняття рішень. Менеджмент, або управління персоналом, відповідно, включає в себе оренду, навчання, розвиток і підвищення кваліфікації персоналу, переміщення персоналу, забезпечення безпеки, а також

звільнення співробітників.

Управління персоналом.

Грамотний підхід має на увазі увагу до взаємозв'язку між ступенем задоволеності співробітників і рівнем їхнього внеску в процес досягнення цілей компанії, головними з яких залишаються:

- рентабельність виробництва;
- економія витрат;
- лояльність клієнтів.

Таке розуміння поступово склалося до кінця минулого століття і завоювало міцні позиції в новому. Вкрай суперечливі взаємини роботодавців з персоналом, жорсткий регламент їх взаємодії змінилися кооперацією, яка характеризується такими факторами:

- корпоративність в межах малих трудових колективів і груп;
- спрямованість на інтереси клієнтів;
- залученість працівників у досягнення цілей компанії;
- розподіл відповідальності між лідерами малих груп в організованій ієрархії внутрішньої структури підприємства.

Основна ціль туристичного підприємства в управлінні людськими ресурсами є отримання туристичним підприємством переваги над своїми конкурентами, досягнення ринкового лідерства, а також надання якісного туристичного продукту, який можна досягти тільки у разі забезпечення успіху власних цілей та кваліфікованого зростання персоналу туристичного підприємства. Цілі управління людськими ресурсами пропорційно залежні від цілей туристичного підприємства, і досягаються лише завдяки їх спільній співпраці. Для цього працівники повинні бути заохочені у досягненні цілей туристичного підприємства, тому у свою чергу туристичне підприємство докладає неабияких зусиль для розвитку своїх працівників [1, с. 239].

Однією із основних цілей управління людськими ресурсами є виявлення у працівників найкращих рис. Хороших результатів можна досягнути, забезпечуючи персоналу задоволення від виконаної ним роботи, оплати та умов праці, у досягненні власних результатів та активність, у підтримці. Управління персоналом у туристичній сфері має багато особливостей, а саме:

- самореалізація (удосконалення власних навичок, набуття нових знань та умінь, свобода діяльності тощо);
- підвищення компетентності кожного працівника (підвищення кваліфікації, конференції, тренінги);
- мотивація персоналу;
- постійна самоосвіта та розвиток;
- похвала та винагородження (спостереження за діяльністю працівників, оцінка активності, доплата за трудовий стаж, нагороди за винахідливість та креативність, премії);
- формування культури в організації, ефективність соціального спілкування, здатність до конструктивної комунікабельності, здатність самостійно вирішувати проблеми, що виникають, та ґрунтовне забезпечення реалізації вище наведених тез [1, с. 240].

Аналіз наукових джерел та реальний управлінський досвід доводить, що організація (як елемент управлінського процесу) передбачає на сучасному етапі вирішення менеджерами таких актуальних завдань:

- підбір кваліфікованих педагогів для навчання персоналу;
- формування управлінської «команди», яка працюватиме над створенням нових напрямків розвитку персоналу та організації в цілому;
- добір «учнівського» контингенту, формування робочих груп;
- створення матеріально-технічної бази для успішного функціонування професійного розвитку персоналу і розв'язання економічних проблем в умовах нестабільної економіки;
- науково-методичне забезпечення процесу професійного розвитку персоналу.

Завданням управління безперервним професійним розвитком на підприємстві є забезпечення:

- відповідного професійного рівня робітників до вимог робочого місця, посади;
- умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- можливості просування працівників як у професійній, так і в службовій кар'єрі [2, с. 329].

В світовій практиці існує декілька методів та форм управління персоналом для розвитку їх професійних умінь, навиків та знань. Загалом застосовуються такі методи навчання:

- навчання персоналу проводиться на робочому місці або поза робочим місцем;
- методи навчання, які підходять для обох з попередніх варіантів. Перший метод характеризується безпосередньо навчання на місці роботи у звичайній обстановці. Дане навчання здійснюється у різних формах. Основною ознакою є те, що навчання проводиться для певної організації та її працівників. Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання організовується спеціальними структурами, які спеціалізуються у даній сфері, та проводяться поза межами організації замовника.

Теоретична база підготовки персоналу включає в себе:

- проведення лекцій, семінарських занять з використанням ілюстративних матеріалів;
- перегляд спеціальних кінофільмів;
- аналіз реальних ситуацій;
- самостійна підготовка [3, с. 217].

Успішність управління персоналом визначається ефективністю використання трудових ресурсів для реалізації поставлених перед ними цілей, комплексним баченням проблем і цілісним підходом до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства. Таким чином, в рамках стратегічного управління виникає нагальна потреба в зміні функціональної моделі управління персоналом на підприємстві на підставі власної організаційної філософії, яка ґрунтується на власному досвіді роботи зі своїми працівниками й використанні практики провідних вітчизняних та світових компаній [4, с. 19].

#### **Список використаних джерел:**

1. Гаврат О.А. Особливості управління персоналом туристичних компаній / О.А. Гаврат // Вісник Хмельницького національного університету 2013, № 6, Т. 2. – С. 239
2. Маковой Ю. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери / Ю. Маковой // Збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 43 ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ. – С. 329
3. Городня Т.А. Економіка туризму: теорія і практика [Текст]: навч. посіб. / Т.А.



Городня, А.Ф.Щербак. – К.: Кондор, 2012. – 435с.

4. Багорка М. О. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М. О. Багорка, І. А. Білоткач // Інвестиції: практика та досвід. - 2011. - №10. - С. 19.

*Л.О. Гладка, завідувачка відділення, викладач-методист вищої кваліфікаційної категорії ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ»,  
Я.Г. Панова, здобувачка вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ – ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ МЕНЕДЖЕРА**

Час – це унікальний ресурс, який не є матеріальним, але досить значимим в досягненні цілей та ефективності організації.

Тайм-менеджмент – це не тільки правильний розподіл власного часу, а й керування чинниками, які впливають на нього, тобто робоча атмосфера, стосунки з колегами, організація відпочинку, побуту тощо [1].

В основному, при управлінні часом, менеджер оптимізує діяльність, шляхом визначення пріоритетів, мінімізувати затрати часу і отримання позитивного результату.

Кожна людина має свої індивідуальні особливості тому існують різні технології управління часом з врахуванням таких механізмів:

- біологічних годин, від яких залежить те, на яку частину доби припадає максимальна активність людини;
- інтелектуального інжинірингу – використання знань про людський потенціал і домінуючу півкулю головного мозку;
- психологічного будильника;
- стиля поведінки людини, який відображає моральні і етичні норми особистості.

Для ефективної організації і управління часом використовують безліч методів, деякі з них:

### 1. Принцип Парето.

Даний принцип стверджує, що 20% зусиль приносить 80% результату і навпаки.

### 2. Метод прискореного аналізу по принципу Ейзенхауера.

Сутність цього методу заключається в тому, що на основі критеріїв терміновості та важливості, задачі поділяють на 4 групи:

- 1) Справи групи А – важливі і термінові.
- 2) Справи групи Б – важливі, але не термінові.
- 3) Справи групи В – термінові, але не важливі.
- 4) Справи групи Г – не важливі і не термінові

Цей метод підвищує ефективність роботи людини, шляхом розставлення пріоритетів.

3. Метод ALPEN. Використання цього методу передбачає, що людина виконуватиме 5 етапів: складання переліку справ на наступний день, розподіл часу на виконання кожного окремого завдання, співвідношення 60:40 (планувати доцільно тільки 60% робочого часу), розстановка пріоритетів і делегування, оцінка.

4. Метод «Швейцарський сир». При виникненні ситуації, коли важко визначити, з чого починати виконувати роботу, необхідно зробити невелику частину справи. Це і буде невеликою «дирочкою» в сирі, яких з часом ставатиме все більше і більше. Цей

метод шляхом візуалізації побачити зрушення в роботі.

5. Метод 100 блоків. Якщо кожна людина в середньому спить по 7 годин на добу, то у неї залишається 17 годин для роботи. Це приблизно 1000 хвилин, які можна розділити на 100 блоків. Наступний етап – заповнення цих блоків (кожен з них – 10 хвилин) тим, на що б ви хотіли витратити свій день. Далі необхідно порівняти цю схему з схемою вчорашнього дня. Таким чином, можна визначити, що наповнює ваш час.

Застосування даних методів буде позитивно впливати на організацію робочого процесу, але результати можуть бути помітними через певний час.

Таким чином, тайм-менеджмент – один з новостворених інструментів, які використовує менеджер у своїй діяльності. Ефективність вищенаведених методів буде помітна лише в тому випадку, коли менеджер буде достатньо вмотивований і налаштований на роботу. Професіоналізм менеджера безпосередньо впливає на організацію роботи всього підприємства, тому необхідно постійно розвиватися і покращувати свої навички і ефективне використання часом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Євтушенко Г. І. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «Тайм-менеджменту» в організації. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2014. №1. С. 88–96.

2. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Київ. Центр учбової літератури, 2010. С.360.

*В.І. Годня, директор,*

*В.Г. Колісник, заступник директора з навчально-виховної роботи,*

*Л.А. Король, вчитель початкових класів та музики*

*Полтавська ЗОШ І-ІІІ ступенів № 9 Полтавської міської ради*

## **ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ**

Виховання лідерів майбутнього вимагає часу, тому до процесу побудови взаємин між поколіннями потрібно приступати відразу після визначення претендентів. Відсоток молодих співробітників в оптимально підібраній керівній команді досягає приблизно 50 %. Ще відсотків 20 мають займати співробітники, які прийшли у фірму ззовні: вони забезпечують «команді мрії» нове мислення, досвід і унікальні точки зору [5].

При цьому слід зазначити, що більшість людей, які нещодавно змінили роботу, не шукали її самі: їм її просто запропонували. Підприємства прагнуть заповнити воронку рекрутингу максимальним числом кандидатів – особливо «пасивних», що не шукають нове місце. Нерідко вони навіть публікують оголошення про неіснуючі вакансії, намагаючись знайти людей, які можуть стати в нагоді в майбутньому.

За даними Korn Ferry, близько 40 % американських підприємств довіряють весь або майже весь процес підбору кадрів фірмам на кшталт Randstad, Manpower і Adecco, які, в свою чергу, залучають субпідрядників (зазвичай з Індії або з Філіппін). Ті прочісують у пошуках підходящих кандидатів соцмережі і LinkedIn, періодично зв'язуючись з людьми безпосередньо, щоб переконати їх подати резюме на вакансію і обговорити оклад (якщо кандидат погоджується на меншу зарплату, рекрутер отримує премію) [3]. Наприклад, щоб знайти програміста, субпідрядник переглядає

сайти, на які часто заходять програмісти, вивчає їх «цифровий слід» за допомогою файлів cookie та інших інструментів, а потім читає їх резюме.

Якщо ж підприємство як і раніше шукає кандидатів самостійно, то менеджеру, щоб закрити вакансію, доводиться самому з'ясувати вимоги до кандидата і вказувати їх в оголошенні. Сьогодні все резюме надходить в електронному вигляді, і спеціальне програмне забезпечення аналізує їх на наявність ключових слів, зазначених менеджером. Пропонується використання різноманітних «інтелектуальних» інструментів для вибору кращих кандидатів. У цих рішеннях використовуються аналіз соцмереж, технології розпізнавання голосу і жестів, алгоритми машинного навчання.

На думку експертів підприємства «Делойт», представників бізнесу, органів влади і соціологів навички «співробітника майбутнього» включають себе: так звані «підривні навички», необхідні для успіху в Четвертій індустріальній революції: комп'ютерні знання, програмування для роботів і автоматизації, цифрові навички, навички роботи з новими технологіями та інструментами, критичне мислення; і важливі навички, необхідні для виживання в Четвертій індустріальній революції: вміння приймати рішення і вирішувати проблеми, мовні та комунікативні навички, швидка адаптивність [1].

Очевидно, що для повноцінного оволодіння так званими «підривними» навичками представникам покоління X (1965-1982 років народження), які як і раніше домінують в структурі персоналу більшості підприємств, потрібна спеціальна підготовка. Представникам покоління X способом конкуренції з колегами з нових поколінь за більш цікаві завдання і ролі стає не тільки придбання цифрових навичок, а й зміна власних звичок і поведінкових шаблонів в роботі, наприклад, здатність стати більш гнучкими (же не бути прив'язаними до офісу в своїй діяльності, особливо в контексті цифровізації робочого місця). При цьому можна запропонувати ряд стратегій.

Стратегія 1: перекаліфікація персоналу. Одночасно з цим роботодавці не виключають застосування стратегії найму нових співробітників, оскільки впевнені, що за межами їх підприємств існує безліч кандидатів з великим потенціалом і унікальними навичками, а також через низьку швидкість перепідготовки вже працюючих співробітників.

Стратегія 2: найм нових співробітників. Звертаючись до стратегії найму нових співробітників, ми говоримо про три значущих напрямки в своєму дослідженні: альтернативних видах зайнятості, рекрутменті й мобільності персоналу.

Під альтернативними видами зайнятості ми розуміємо участь позаштатних співробітників в роботі підприємств. Значне число українських респондентів (66 %) визнали недостатню ефективність існуючої системи управління позаштатним персоналом [2]. При цьому значущу роль співробітників, залучених на разові роботи, відзначили більше 50 % респондентів [4]. Така статистика демонструє сумнівні і коливання роботодавців. З одного боку, в умовах існуючого законодавства вони не можуть надавати позаштатним співробітникам такі ж можливості в частині адаптації, навчання та розвитку, що пропонують співробітникам в штаті, тому відсутність спеціальних програм для позаштатних співробітників, залучених на разові роботи, виглядає цілком логічно. З іншого боку, без сумніву, позаштатні співробітники – цінний ресурс, потенційний зовнішній кадровий резерв, і комунікація бренду роботодавця з ними повинна бути посилена.

### Список використаних джерел:

1. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. 43(3). P. 403–414.
2. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariiev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. P. 199-205.
3. Sergienko I. If everything is in order with people, then everything else will work as it should. URL: <https://hbr/management/822342> (дата звернення 24.10.2021).
4. Vitalieva V., Muravyova E. Employees of the future: where to find and what to teach. URL: <https://hbr/management/804137> (дата звернення 24.10.2021).
5. Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A., Zos-Kior M. Digital banking in the marketing mix and human resource management: improving the approach to the assessment as an innovative component. *Laplage in Journal*, 2021. 7(3A), P. 111-119.

*Р.А Загривий, викладач технічних та с/г дисциплін,  
викладач-методист вищої кваліфікаційної категорії,  
Д.М. Призенко, викладач економічних дисциплін,  
викладач другої кваліфікаційної категорії  
ВСП «Хорольський агропромисловий фаховий коледж ПДАУ»*

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ ДИСТАНЦІЙНІЙ ТРУДОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Дистанційна трудова діяльність є особливою формою організації трудового процесу, при якій штатні працівники організації виконують свої обов'язки за межами робочого місця, а основні комунікації у процесі роботи здійснюються з допомогою цифрових технологій.

Серед основних проблем, з якими стикаються співробітники при дистанційній роботі, можна навести наступні:

1) недоліки організації робочого процесу на дистанції – відсутність оперативного зворотного зв'язку та особистого спілкування під час вирішення робочих питань, що впливають ефективність праці;

2) фактори, пов'язані в основному з режимом ізоляції – постійна присутність дітей та членів сім'ї (що є серйозним відволікаючим моментом і дає додаткову психологічне та емоційне навантаження), відсутність руху (що також призводить до проблем зі здоров'ям) та нестача спілкування з колегами;

3) проблеми самоорганізації – що виявляється в труднощах поєднання роботи та особистого життя, а також зосередження на робочих питаннях у домашній атмосфері;

4) невідповідне оснащення робочого місця домашніх умовах – відсутність необхідних меблів та обладнання (слабкий комп'ютер тощо) та поганий зв'язок (інтернет та ін.).

Разом з тим дистанційна робота має й свої переваги [1]:

- 1) скорочення негативного впливу на довкілля (скорочується кількість твердих

побутових відходів, пов'язаних із роботою; зменшується споживання енергії; працівни\_ці, які виконують роботу з офісу, використовують скорочується забруднення повітря – передусім викиди вуглецю в атмосферу);

2) збільшення продуктивності праці (дистанційна робота, особливо в умовах карантину, поглиблює тенденцію до розмивання кордонів між робочим та неробочим часом);

3) можливість проводити більше часу з родиною;

4) скорочення певних видів витрат – економія грошей на дорогу та харчування в офісі;

5) вивільнення часу – відсутність дороги на роботу, гнучкий графік, можливість займатися домашніми справами та довше спати;

6) комфорт домашньої обстановки.

Ситуація з дистанційністю трудової діяльності – це не вибір, а вимога сьогодення. Тому як менеджменту, так і персоналу необхідно адаптуватися до цих реалій та навчитися ефективно працювати в цих умовах.

В табл. 1 представлені шляхи вирішення деяких проблем, з якими стикаються сучасні керівники при дистанційному управлінні персоналом.

*Таблиця 1*

**«Проблема – рішення» при дистанційному управлінні [сформовано на основі 2]**

Проблема	Рішення	Інструменти
Нечіткість цілей	Щоб кожен член команди міг бачити свій внесок у спільну справу, необхідна система градації цілей: від стратегічних та корпоративних – вниз, аж до індивідуальних.	системи управління ефективністю персоналу (performance management systems), наприклад Engagedly, Razoo, Lattice
Невизначеність з витратами на навчання	Щоб зрозуміти, які саме компетенції співробітників потрібні для досягнення стратегічних цілей компанії, потрібно: на основі завдань посади сформулювати вимоги до компетенцій; потім оцінити поточний рівень компетенцій кожного працівника; організувати навчання співробітника з метою довести його компетенцію до цільового рівня; оцінити, як навчання вплинуло на результативність співробітника.	JetSkills – платформа з технологіями адаптивного навчання, яка формує персональні освітні траєкторії для кожного фахівця.
Відсутність системи оцінки компетенцій	Для кожної посади на основі її цілей та завдань потрібно створити профіль з описом необхідних компетенцій (як професійних, так і soft skills).	Squadrilla – онлайн-сервіс оцінки soft-skills. Beehive – онлайн-інструмент для автоматизації процесів оцінки та розвитку компетенцій IT-команд.

Отже, доцільно відмовлятися від звичних парадигм управління, бути відкритими до змін, особливо пов'язаних із необхідністю широкого застосування сучасних технологій в сфері організації трудового процесу, особливо в умовах дистанційної роботи.

**Список використаних джерел:**

1. Філіпчук Л., Ломоносова Н. Коронавірус і дистанційна робота: що зробила держава. URL : <https://cedos.org.ua/researches/koronavirus-i-dystantsiina-robota-shcho-zrobyla-derzhava/> (дата звернення: 12.11.2021).

2. Абашкина Е. 4 HR-проблемы, которые можно решить с помощью цифровых сервисов. URL : <https://incrussia.ru/understand/hr-problems/>

## **РОЗРОБКА ПРОГРАМИ АДАПТАЦІЇ ДЛЯ ПЕРСОНАЛУ**

На сьогоднішній день, як показує загальносвітова практика, серед усіх наявних ресурсів діяльності підприємства ключову роль посідає саме людський ресурс. Професійний, мотивований та добре адаптований до умов конкретного підприємства персонал здатний стати запорукою ефективного функціонування підприємства, його розвитку та фінансового зростання. Важливу роль у якійсній та ефективній діяльності персоналу відіграє його адаптація як процес належного та швидкого пристосування працівника до організації та організації до працівника. Адаптація персоналу дозволяє не лише створити умови для розкриття максимального потенціалу того чи іншого співробітника, але й значною мірою вирішити питання подолання плинності кадрів підприємства.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що сучасна практика показує, що на вітчизняних підприємствах програми адаптації персоналу часто носять формальний та несистемний характер і далекі від європейських та світових стандартів менеджменту персоналу. Без добре налагодженої системи адаптації персоналу, розробки та впровадження відповідних програм адаптації для різних категорій персоналу досить важко побудувати ефективну систему кадрового менеджменту в цілому.

Персонал є ключовим елементом для успішного функціонування будь-якого підприємства, від якого значною мірою залежать його економічні показники діяльності та конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Внесок кадрового ресурсу у досягнення цілей та задач підприємства залежить від того, настільки ефективним є менеджмент персоналу, зокрема, робота щодо підбору, навчання, мотивації та оцінки персоналу. Водночас, як зазначає науковець Д. Василичев, наразі служби персоналу вітчизняних підприємств недостатньо приділяють увагу такому серйозному питанню, як адаптація нових співробітників, незважаючи на важливість цього аспекту для діяльності підприємства. За такої ситуації, якщо не приділяти належної уваги питанню адаптації нових співробітників, робота з добору, відбору та найму нового працівника може не принести у подальшому бажаних результатів [2, с. 45].

Визначимо сутність адаптації персоналу з огляду на позиції вітчизняних вчених.

На думку науковця Ф. Хміля, адаптація персоналу – це динамічний пристосувальний процес працівника до організації [7, с. 55]. Більш розгорнуто поняття адаптації трактує вчена Л. Балабанова, на думку якої адаптація персоналу – це взаємне пристосування працівника та організації, що ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника з новими професійними, соціальними та організаційно-економічними умовами праці [1, с. 89]. Вчена О. Крушельницька пропонує під адаптацією персоналу розглядати процес пристосування працівників до умов та особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища конкретного підприємства, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [4, с. 121]. В. Никифорова зазначає, що адаптація персоналу – це взаємне пристосування конкретної людини і середовища підприємства.

Таким чином, на основі позицій відомих українських вчених можемо визначити, що адаптація персоналу – це поступовий процес пристосування співробітника до

нового професійного середовища та умов праці, результатом якого є повна асиміляція та розкриття потенціалу задля досягнення цілей підприємства.

Процес адаптації персоналу на підприємстві складається з таких компонентів:

- психофізіологічний;
- соціально-психологічний;
- професійний;
- організаційний [2, с. 47].

Процес адаптації на підприємствах переважно має п'ять етапів: підготовка до адаптації до моменту виходу на роботу нового співробітника; перший робочий день нового співробітника; перший робочий тиждень; виконання Програми адаптації в перший, другий і третій місяці роботи нового співробітника; закінчення періоду адаптації і контроль та підведення підсумків проходження випробувального терміну [2, с. 47–48].

Адаптація персоналу має й досить широку класифікацію:

– за суб'єктом адаптації виділяють адаптацію працівника (приспосовування працівника до підприємства) адаптацію підприємства (приспосовування трудового середовища до працівника);

– за суб'єктно-об'єктним відношенням: активна (працівник прагне впливати на трудове середовище) і пасивне (працівник лише прагне пристосуватися до змін);

– за рівнем проведення адаптації: первинна (для працівників, що не мають практичного досвіду) і вторинна (для працівників, які вже мають практичний досвід);

– за спрямованістю: виробнича і поза виробнича;

– за ступенем завершеності процесу: повна (високі показники адаптації), часткова (приспосовування лише до окремих аспектів умов праці та середовища), дезадаптація (ситуація, коли працівник не пристосувався ні до якого аспекту діяльності на підприємстві);

– за категоріями персоналу: адаптація для робітників (переважно зайняті фізичною працею у процесі створення благ) і службовців (працівники, що обіймають керівні посади, фахівці).

Така широка класифікація вказує на необхідність системної роботи менеджерів з персоналу на вітчизняних підприємствах. Разом з тим, необхідність комплексного, системного і програмного підходу до процесу адаптації для різних категорій персоналу підприємства продиктована сучасними особливостями, а подекуди, суттєвими прогалинами цього процесу на вітчизняних підприємствах.

До прикладу, аналіз адаптації різних категорій персоналу ТЦ «Епіцентр», хоч і характеризується зростаючою увагою до цього компоненту менеджменту персоналу, однак має й певні прогалини. По-перше, при прийомі на роботу кадрові служби ТЦ «Епіцентр» надають новому співробітнику досить значний масив інформації за короткий проміжок часу. Внаслідок цього співробітник може отримати певне «перевантаження», що може стати для нього фактором демотивації. По-друге, як у аналізованому ТЦ «Епіцентр», так і на багатьох інших підприємствах наразі спостерігається загальний низький рівень заходів з адаптації молодих співробітників, застосування однакових методів проведення адаптування для різних категорій персоналу. По-третє, наразі вітчизняні підприємства характеризуються відсутністю контролю за проведенням адаптаційних заходів стосовно персоналу.

З огляду на викладене, варто рекомендувати шляхи удосконалення функціонування систем адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах.

Управління адаптацією передбачає проведення системи заходів, спрямованих на прискорення адаптування нових працівників до нових для них умов. Побудова ефективної системи адаптації персоналу підприємства передбачає цілий ряд заходів та практичних інструментів, що дадуть змогу співробітнику успішно зайняти певну посаду з мінімальними втратами часу та інших ресурсів як для нового співробітника, так і для самого підприємства. Така система адаптації дозволяє подолати труднощі у ході пристосування нових співробітників до умов діяльності підприємства.

Реалізація комплексної системи мотивації персоналу дозволяє підприємству забезпечити підвищення ефективності роботи співробітника і прискорити процес його виходу на відповідний рівень продуктивності; налагодити або підтримати позитивні відносини у колективі; запобігти помилкам, яких можуть припуститися нові працівники, та мінімізувати пов'язані з цим втрати; скоротити можливі витрати досвідчених працівників, пов'язані з допомогою новим співробітникам; знизити рівень плинності кадрів [2, с. 46].

Зазначена система адаптації дозволяє виокремити її переваги для нових співробітників, зокрема, увійти у здорові трудові відносини; набути необхідні професійні навички і знання; знизити рівень психологічного навантаження. Найбільш дієвим механізмом функціонування системи адаптації персоналу на практиці є розробка та впровадження програми адаптації для різних категорій персоналу.

Програма адаптації персоналу – це документ, в якому містяться всі наявні етапи процесу адаптації, відповідні програмні заходи, строк їх реалізації, а також відповідальні особи за їх впровадження. Розглянемо алгоритм розробки програми адаптації для різних категорій персоналу підприємства.

На першому етапі складаються списки із числа відповідальних співробітників підприємства, на яких буде покладено розробку та реалізацію програми адаптації.

Наступним етапом є встановлення планів та показників, яких необхідно буде досягти. Далі відбувається розподіл категорій працівників для конкретних програмних заходів. Наступний етап передбачає розробку та планування першого робочого дня нового співробітника, готується план ознайомлення нового співробітника із підприємством із підготовкою для нього усіх наявних друкованих та інших матеріалів.

До розробки програми адаптації може бути включене визначення необхідності спеціальних навчальних заходів щодо освоєння новим співробітником своїх посадових обов'язків. За певних умов можлива розробка підпрограми індивідуальної адаптації. Для забезпечення впевненості у тому, що адаптація новопризначеного працівника пройшла успішно, необхідно передбачити критерії визначення успішності адаптації.

З метою реалізації ефективного процесу адаптації працівників важливо також розробити вступну та основну частини програми адаптації, які включатимуть загальну (введення в підприємство) та спеціалізовану (введення в підрозділ, посаду) складові.

Загальна програма адаптації розробляється для всього підприємства та включає розробку наступних питань: загальне уявлення про підприємство, кадрова політика, оплата праці, додаткові пільги, охорона праці та техніка безпеки, компетенції профспілки, побутові питання роботи підприємства, правила, стандарти тощо. Оптимальний період проведення загальної програми адаптації складає один тиждень.



Спеціалізована програма адаптації розробляється для певного підрозділу підприємства або робочого місця та передбачає розробку наступних питань: структура та функції підрозділу, його підпорядкованість, посадові обов'язки та відповідальність працівника, необхідна звітність, побутові питання роботи підрозділу, правила, розпорядження тощо. Спеціалізована програма адаптації визначається керівником підрозділу, погоджується з керівником підприємства та начальником відділу відбору та адаптації персоналу. Ця програма включає більш детальне ознайомлення з діяльністю структурного підрозділу підприємства, детальне ознайомлення з посадою і специфікою праці, отримання конкретних навиків, які є специфічними для даної посади (наприклад, рівень володіння програмними продуктами, навички ведення внутрішньої документації та ін.).

Наставник або безпосередній керівник доповнюють цей список, включаючи спеціальні документи, що стосуються свого підрозділу. Ця частина адаптації фіксується в індивідуальному плані роботи на випробувальний термін, з детальним описом поточної праці, вимогам до якості виконуваної роботи та очікуваних результатів.

Про результативність програми адаптації можна говорити, враховуючи такі показники, як:

- відсутність почуття напруги, невпевненості;
- оволодіння необхідним обсягом знань і навичок, потрібних для виконання роботи;
- демонстрація робочої поведінки, що відповідає вимогам професійної діяльності керівництва;
- відповідність робочих показників працівника встановленим нормативам; бажання працівника вдосконалюватися в роботі;
- задоволеність працівника своїми новими досягненнями [5, с. 290].

На мою думку, про успішність програми адаптації також можна говорити у тому випадку, коли для процесу адаптації були використані новітні інструменти адаптації персоналу.

У ході виконання програми адаптації для різних категорій персоналу підприємства рекомендовано застосовувати такі інструменти:

- welcome – тренінг (здійснення первісної передачі знань про підприємство та діючі у його межах правила задля швидкого ознайомлення співробітника із загальними відомостями);
- secondment (метод зводиться до того, що працівника відправляють на час до іншої структури, якою може виступати як відділ, так підприємство);
- buddying (метод, що заснований на товаришуванні колег та реалізується через надання підтримки у виконанні особистих і корпоративних цілей і завдань, а також в опануванні нових навичок);
- метод занурення (швидке входження співробітника в трудовий процес та передбачає формування у працівника навичок і вмінь, необхідних для ефективного виконання функцій на певному робочому місці);
- shadowing (цей інструмент передбачає супроводження досвідченого колеги працівником в реальній робочій обстановці, результатом чого є чітке та ясне розуміння філософії, цілей і завдань діяльності);
- наставництво (інструмент адаптації, що передбачає навчання досвідченим співробітником нового працівника безпосередньо на робочому місці шляхом передавання знань, умінь і навичок, проведення контролю за його діяльністю);

– коучинг (інструмент, що спрямований на розкриття коучем (тренером) резервів нового працівника підприємства, прискорення його входження у колектив та підвищення якості роботи)– програма введення в посаду (метод, що передбачає ознайомлення нових співробітників із загальними правилами роботи, техніки безпеки і охорони здоров'я, а також з робочими умовами та ін.).

Після впровадження програми адаптації та відповідних обраних інструментів адаптації відбувається оцінка програми адаптації. Оцінка (висновок) рівня адаптованості нового працівника проводиться менеджером з персоналу спільно з лінійним керівником підрозділу, до якого прийнято працівника, і з наставником.

Наразі на ряду з підбором персоналу, його мотивацією та контролем лише набуває поширення такий важливий процес, як адаптація. До цього часу вітчизняні підприємства не приділяли значної уваги цьому інструменту. На основі точок зору науковців у сфері менеджменту визначено, що адаптація персоналу представляє собою поступовий процес пристосування співробітника до нового професійного середовища та умов праці, результатом якого є повна асиміляція та розкриття потенціалу задля досягнення цілей підприємства.

В сучасних умовах адаптація персоналу є двостороннім процесом – пристосуванням і нових працівників до підприємства і підприємства до нових співробітників. Адаптація персоналу є багатограним процесом, і включає у себе психофізіологічний, соціально-психологічний, професійний та організаційний компоненти. Адаптація персоналу є комплексним та системним процесом, а тому її результативності неможливо досягти без чіткої та послідовної програми адаптації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2011. 468 с.
2. Василичев Д.В., Мирошниченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. Економіка і організація управління. 2014. № 3–4. С. 44–50.
3. Діденко Є.О., Козуб О.В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. Електронний архів Київського національного університету технологій та дизайну. URL: <https://er.knutd.edu.ua/> (дата звернення: 18.01.2021).
4. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 308 с.
5. Лобза А.В., Козир В.В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. Молодий вчений. 2018. № 12. С. 287–291.
6. Никифоренко В.Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
7. Хміль Ф.І. Управління персоналом : посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2006, 488 с.

*І.М. Полтавець, директор,*

*К.С. Старостенко, В.А. Лаврик, заступники з навчально-виховної роботи  
Полтавська ЗОШ І-ІІІ ступенів №4 Полтавської міської ради*

### **СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Багато підприємств вже почали роботу над автоматизацією процесу підбору. Так, коли в підприємстві відкривається нова вакансія, система самостійно підбирає характеристики найбільш релевантного кандидата для конкретної ролі, виходячи з історичних даних про наймання співробітників на дану посаду і тривалості їх

життєвого циклу в підприємстві. Найбільш просунуті рішення також перевіряють, чи є співробітники з цільовими навичками всередині підприємств. В ідеалі описаний процес аж до моменту прийняття фінального рішення щодо найму менеджером повинен відбуватися без прямої участі рекрутера. Існуючі технології на базі штучного інтелекту, включаючи рекрутингових чатботів, вже сьогодні дозволяють практично до нуля скоротити участь людини в процесі відбору.

У найближчі роки очікується зростання використання технологій на всіх етапах рекрутменту, включаючи такі напрями: відгук на вакансію і обробка відгуків – 96 %; пошук кандидатів і розміщення вакансій – 85 %; скринінг CV – 85 %; оцінка кандидатів – 65 %; формування оффера – 61,5 % [1, 3-4].

Скорочення прямої участі людини в пошуку, обробки відгуків і скринінгу резюме прогнозують 65-69 % респондентів.

У зв'язку з появою у рекрутерів нових пріоритетів і завдань, пов'язаних із залученням кваліфікованих співробітників різних видів зайнятості, вимоги до їх власним навичкам в «підприємствах майбутнього» також зміняться. За результатами дослідження, такі навички рекрутера виходять сьогодні на перший план: здатність залучити і зацікавити кандидатів (на думку 91 % опитаних); здатність знаходити альтернативні джерела пошуку і залучення кандидатів (82 %); вміння працювати з даними (78 %); здатність працювати з автоматизованими процесами і алгоритмами (66 %) [2, 5].

Пошук альтернативних джерел залучення кандидатів, без сумніву, є пріоритетним напрямком в рекрутменті зокрема і для бізнесу в цілому. Альтернативою традиційному залученню зовнішніх кандидатів може і повинна стати внутрішня мобільність персоналу. Завдяки внутрішній мобільності підприємстві зможуть максимально швидко та ефективно закрити потреби в навичках і ресурсах, не виходячи на ринок праці.

Крім того, доволі часто простіше знайти роботу в іншому підприємстві, чим перейти на нову позицію всередині свого підприємства. Серед ключових причин обмеженої мобільності слід виділили такі: нестача структурованості і прозорості процесів для визначення і переміщення співробітників на нові внутрішні позиції; недостатня інформованість співробітників про доступні внутрішні позиції і проєктах; наявність персоналу для заміщення існуючих вакансій / виконання проєктів; опір безпосередніх керівників співробітників.

Ще однією альтернативою зовнішнього ринку кандидатів, безумовно, є колишні співробітники (так звані «бумеранги»). Грамотне управління досвідом співробітника дозволить зберегти і розвинути відносини з колишніми працівниками, перетворивши їх у зовнішній кадровий резерв поряд з уже згаданими вище представниками альтернативних (позаштатних) видів зайнятості.

Таким чином, всі описані вище процеси і якість їх реалізації безпосередньо впливають на заповнення цільових навичок (за допомогою пошуку і найму персоналу ззовні або управління досвідом і кваліфікацією співробітників усередині підприємств).

#### **Список використаних джерел:**

1. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. 43(3). P. 403–414.
2. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets

O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. P. 199-205.

3. Sergienko I. If everything is in order with people, then everything else will work as it should. URL: <https://hbr/management/822342> (дата звернення 24.10.2021).

4. Vitalieva V., Muravyova E. Employees of the future: where to find and what to teach. URL: <https://hbr/management/804137> (дата звернення 24.10.2021).

5. Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A., Zos-Kior M. Digital banking in the marketing mix and human resource management: improving the approach to the assessment as an innovative component. *Laplage in Journal*, 2021. 7(3A), P. 111-119.

*Ю.В. Роїк, викладач циклової комісії з управління та адміністрування,  
ВСП «Калуський фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу»*

## **КАДРОВА БЕЗПЕКА ЯК ЗАПОРУКА ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ**

Успішне функціонування будь-якого підприємства певною мірою залежить від персоналу, так як останній відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Саме персонал підприємства впливає на усі аспекти його життєдіяльності, а також нероздільно пов'язаний з його економічною безпекою. Під час вирішення проблем забезпечення безпеки підприємства важливу роль відіграє вивчення ризиків та загроз, які можуть походити від персоналу і діяти на нього.

З позиції економічної безпеки підприємства, як запоруки його стабільного розвитку, велике значення необхідно приділяти саме кадровій безпеці, що створює передумови для продуктивної роботи персоналу та ефективного функціонування підприємства в цілому.

Поняття «кадрова безпека» досить складне і багатоаспектне. З одного боку, кадри є запорукою стабільного функціонування і розвитку підприємства, з іншого - можуть бути джерелом загроз, здатних спричинити порушення цієї стабільності.

Питання кадрової безпеки знаходиться у центрі досліджень багатьох відомих вчених, зокрема: Іващенко Г.В., Кібанова А.Я., Мітрофанова А.І., Петрова М.І.

Найбільш повне визначення кадрової безпеки надав саме Кібанов А.Я., який визначив її як генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму по обробці цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального й високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [1].

Формування системи кадрової безпеки підприємства має починається з оцінки рівня економічної безпеки підприємства і включає етап вибору оптимального методу забезпечення кадрової безпеки з урахуванням ресурсних можливостей та цілей підприємства. Суб'єктом ухвалення рішення про впровадження цієї системи є вище керівництво підприємства на основі чіткого визначення проблем в контексті кадрової безпеки. За потреби, можна виділити підрозділ, основним завданням якого буде розробка й реалізація механізму роботи з персоналом.

Об'єктом кадрової безпеки прийнято вважати негативні ризики й загрози, пов'язані з діяльністю персоналу. Загрози виникають під дією певних чинників (зовнішніх та внутрішніх) і тому потребують комплексу заходів з боку підприємства для їхнього усунення.

До зовнішніх чинників відносять: нестабільну політичну ситуацію в країні; інфляційні процеси в економіці; підкуп, переманювання співробітників зацікавленими особами (конкурентами); тиск на співробітників з боку зловмисників, зацікавлених в дестабілізації безпеки підприємства; недостатність державних програм по соціальному захисту населення.

Внутрішні загрози включають в себе:

- відсутність ефективної системи підбору персоналу;
- низьку кваліфікацію фахівців (управлінського апарату);
- невідповідність кваліфікації працівників займаній посаді;
- погано організований процес підвищення кваліфікації працівників;
- відсутність чи недостатність заходів щодо реалізації соціальної політики підприємства;
- неефективну систему мотивації персоналу (низька заробітна плата);
- відсутність корпоративної політики, що створює сприятливу атмосферу в колективі;
- порушення балансу інтересів працівника та роботодавця тощо.

В основі вивчення сутності суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки лежать загрози безпеці, які реалізуються суб'єктом загроз відносно об'єкта безпеки, якими виступають ресурси підприємства. Тут персонал може виступати одночасно як суб'єктом, так і об'єктом загроз, а це означає, що загрози кадрової безпеки можуть мати двобічний характер.

Розглядаючи персонал як суб'єкт загроз, об'єктом безпеки виступають ресурси роботодавця (інформаційні, інтелектуальні, матеріальні та фінансові тощо). В цьому випадку суб'єктом загроз кадровій безпеці можуть бути не тільки працівники, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцем, а також колишні працівники підприємства та претенденти на вакантні посади.

Колишній працівник, який приховав образу, роздратування, після звільнення може вжити заходів, спрямованих проти підприємства: оскаржувати рішення керівництва в суді, поширювати негативну інформацію про діяльність підприємства, передавати конфіденційну інформацію конкурентам.

У деяких випадках завдати шкоди підприємству можуть і кандидати на вакантні посади. Найчастіше такі «псевдо кандидати» можуть бути представниками конкуруючих підприємств чи кримінальних структур.

Тому, розглядаючи персонал як об'єкт безпеки, суб'єктом загроз можуть виступати роботодавець, кримінальні структури, соціальне оточення тощо.

Таким чином, людські ресурси як об'єкт кадрової безпеки мають подвійне значення. З одного боку, вони потребують захисту, а з іншого – можуть виступати джерелом загроз та небезпеки.

Зазначену специфіку суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки можна пояснити тим, що кадрова безпека – це комплекс заходів, спрямованих на локалізацію загроз, які виходять від персоналу, запорукою якої є збалансованість інтересів усіх учасників соціально-трудова відносин.

Відповідно до існуючих загроз, виокремлюють такі основні методи забезпечення кадрової безпеки підприємства: економічні, технологічні, організаційні, соціально-

психологічні, адміністративні та дисциплінарні.

Під економічними методами забезпечення кадрової безпеки слід насамперед розуміти такі заходи, які створюють сприятливе матеріально-мотиваційне поле для співробітників організації та не спонукатимуть їх перейти до організацій-конкурентів з більш привабливими умовами оплати праці. Тому на підприємстві потрібно регулярно здійснювати перерахунок заробітної плати та забезпечувати її відповідність до роботи, що виконується.

Технологічні методи полягають у розробці чітких правил роботи із секретною інформацією та документами. Ці правила роботи повинні бути повідомлені усім працівникам, які мають доступ до такої інформації. У деяких випадках ця норма правил роботи, а особливо зобов'язання щодо дотримання принципу нерозголошення інформації, може бути обговорена та прописана в трудовому контракті, коли приймають на роботу.

Організаційні методи забезпечують необхідні умови функціонування організації, а також створюють межі, в яких вона діє та розвивається. До них, зокрема, можна віднести розподіл функцій керівних кадрів, періодичне відновлення повноважень (анулювання доручень, переділ функціональних обов'язків тощо), доручення справ не одному фахівцеві, а декільком – на конкурентній основі.

Соціально-психологічні методи становлять сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. З позиції забезпечення кадрової безпеки такі методи повинні ґрунтуватися на створенні сприятливого соціально-психологічного клімату, формуванні стабільного колективу, персональній роботі з кадрами й управлінні поведінкою персоналу, вирішенні індивідуальних проблем кожного співробітника з метою гуртування персоналу та відчуття колективізму. В таких колективах, як правило, співробітники цінують свою роботу, прагнуть продовжувати працювати й надалі, не зважаючи на привабливіші умови праці у конкурентів.

Адміністративні методи з позиції забезпечення кадрової безпеки підприємства трактуються як сукупність заходів з перевірки персоналу на етапі прийняття на роботу, здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у випадку звільнення персоналу.

Формою застосування дисциплінарних методів є застосування системи юридичних та дисциплінарних зобов'язань і відповідальності щодо роботи з окремою категорією інформації та у разі невиконання посадових осіб своїх функціональних обов'язків [2].

Варто відмітити, що всі вказані методи пов'язані між собою і найкраще працюють, коли застосовуються комплексно, а не окремо.

Підсумовуючи усе вищезазначене, можна впевнено стверджувати, що кадрова безпека як складова економічної безпеки відображає рівень безпеки основного ресурсу підприємства - його працівників. Адже, працівники, які почувають себе у безпеці, здатні бути лояльними, продуктивними та працювати на благо підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління. Монографія. Львів: Ліга-Прес, 2012. 230 с.
2. Чередниченко Н. В. Кадрова безпека як складова частина безпеки підприємства. Тези науково-практичної конференції, 28 серпня 2009 року. Суми: СумДУ, 2009. С. 51–53.

## **ОКРЕМІ СКЛАДОВІ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ**

На сучасному етапі розвитку економіки України одна з центральних проблем пов'язана з формуванням якості людського капіталу. Низький рівень оплати праці, проблеми з соціальною відповідністю роботодавців, порушення базових зобов'язань з гарантування та оплати праці, призвели до суттєвого відтоку трудових ресурсів за кордон. Це загострює ситуацію для вітчизняних відповідальних роботодавців при вирішенні питання забезпеченості виробництва якісним кадрами. Крім того, відповідним чином погіршується ситуація з якістю формування людського капіталу, що можливо є головною проблемою сьогодні з точки зору перспектив економічного зростання.

Свого часу Г. Форд зазначав, що найважливішим завданням бізнесу є створення умов, завдяки яким зможуть на повну силу виявитися спроможності народу Америки «...не окремих людей чи якихось соціальних прошарків, а найбільшого їх числа». Саме це, з його точки зору, дасть можливість створити середній клас, «...від соціальної стабільності якого залежатиме динамічний розвиток економіки країни» [1, с. 178]. Базою для створення відповідної якості життя є рівень освіти, який повинен бути трансформований за відповідних умов в людський капітал. Як зазначає Д. Мельничук знання спроможні набути ознак капіталу не будь-коли, а лише в умовах прогресивного, інноваційного виробництва, за результатами якого виготовлятиметься конкурентоспроможна, у тому числі й на зовнішніх ринках, продукція – продукція, яку готові купувати і за яку готові сплачувати, навіть, попри її високу вартість [2, с. 245].

З метою практичної оцінки впливу віку та типу населеного пункту на можливості реалізації освітньої складової в формуванні людського капіталу було вирішено використати данні державних статистичних спостережень домогосподарств за основними показниками щодо доходів, витрат та умов життя. Результати даного обстеження отримали назву "Анонімні мікродані по особах, які входять до складу домогосподарства" за 2020 рік [3]. Файл по домогосподарствах сформовано на підставі опитування 16,9 тис. осіб. В процесі обстеження були отримані дані по особах щодо віку, статі, рівня освіти, соціально-економічного статусу особи, індивідуальних доходів, окремих характеристик рівня доступності медичних послуг, доступу до інтернету тощо. Також респонденти відповідали на питання відносно типу населеного пункту де вони мешкають. На дане питання було три варіанта відповіді: велике місто, мале місто та сільська місцевість. Саме за критерієм віку і типу населеного пункту було вирішено поділити досліджувану сукупність (табл. 1).

Отримані дані дозволяють зробити кілька важливих висновків. По-перше міське населення має суттєво вищий рівень освіти. Так в середньому серед всіх вікових груп населення у великих містах вищу освіту мали 61,0% респондентів, тоді як середню – 39,0%. На сільських територіях дане співвідношення дорівнювало відповідно 29,4% та 40,6%. По-друге, в містах значно менша питома вага людей пенсійного віку, ніж на сільських територіях. В загальній чисельності респондентів питома вага пенсіонерів у містах дорівнювала 36,8 %, тоді як на сільських територіях – 46,7%. Фактично мова йде про демографічні проблеми сільських територій в цілому. По- третє, було встановлено, що мешканці великих міст значно більше уваги приділяють заняттю спортом.

Таблиця 1

**Вплив віку та типу населеного пункту на якість формування людського капіталу в Україні у 2020 році [власні розрахунки]**

Показники	18 - 35 років		36 - 55 років		56 - 59 років	
	місто	сіло	місто	сіло	місто	сіло
Рівень освіти						
Вища освіта	380	227	610	598	110	82
Середня освіта	213	424	366	1153	58	277
Соціально-економічний статус						
Працюючий за наймом	451	407	844	1173	134	198
Роботодавець, самозайнятий	15	13	63	94	4	13
Пенсіонер	8	11	34	179	18	125
Інше	157	239	69	353	8	52
Заняття спортом та фізкультурою хоча б раз на тиждень						
Так	399	342	365	356	58	61
Ні	241	363	692	1478	159	402
Чи зверталися Ви за медичною допомогою протягом останніх 12 місяців?						
Так	512	440	831	1213	184	320
Ні	149	274	244	628	35	146
Чи палите?						
Так	148	165	267	386	34	89
Ні	513	549	808	1455	185	377
Дохід від зайнятості	78963	56062	83814	58529	67641	52736

Серед всіх респондентів у великих містах хоча б раз на тиждень займалися спортом 32,0%, а в сільській місцевості – 16,7%. У віковій групі 18-35 років ці показники були суттєво вищими і дорівнювали відповідно 62,3% та 48,5%. Про суттєво більшу увагу до власного здоров'я також свідчать відповіді на питання «Чи зверталися Ви за медичною допомогою протягом останніх 12 місяців?» У міського населення позитивна відповідь була отримана серед 81,4%, а сільського – лише 68,1%.

Нарешті головний критерій реалізації рівня освіти та власних здібностей – рівень доходу також виявився значно вищим у міського населення. В середньому рівень доходу міського населення дорівнював 69132 грн, а сільського – 52188 грн. Про не випадковість даних розбіжностей свідчать данні аналізу за допомогою t-критерій Стьюдента порівняння середніх у віковій групі 36-55 років. Вона дозволила встановити, що дані розбіжності мають майже 100% надійність (рис. 1).

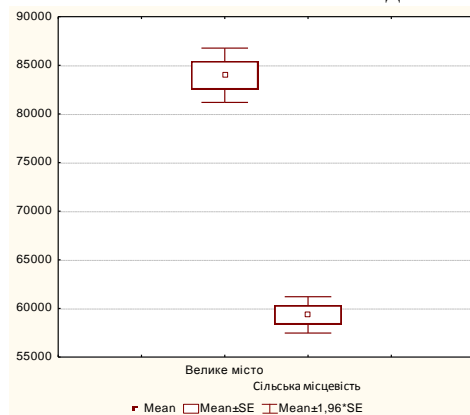


Рис 1. Діаграма розмаху доходів осіб у містах та сільській місцевості у віковій групі 36-55 років в Україні у 2020 році



Таким чином, проведене дослідження дозволило встановити та виділити суттєві складові які впливають на формування людського капіталу в Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Москва: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013. 221 с.
2. Мельничук Д.П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення. Житомир: Полісся, 2015. 564 с.
3. Анонімні мікродані по особах, які входять до складу домогосподарства. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

*Г.В. Снопенко, аспірант  
Донецький державний університет управління*

### **ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ФУНКЦІЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Термін "digital transformation" (перехід на цифрові технології) стає визначальною тенденцією найближчих десятиліть [1]. Цифрова трансформація передбачає перепроектування процесів з метою створення кінцевого продукту або сервісу швидше та дешевше.

У цифровому світі вимоги компаній до якості функції управління людськими ресурсами постійно зростають, змінюється роль менеджера з персоналу, а цифрові інструменти дозволяють оцінити людський капітал організації, розвивати кожного співробітника та ефективно розподіляти компетенції за ключовими для компанії напрямками.

В основі цифрової трансформації три складові: технологічна, освітня та комунікаційна. Потрібно розвивати ці напрями для формування середовища, яке робить співробітників більш гнучкими та проактивними, що сприятиме ефективній цифровізації [2]. Автор повністю підтримує думку Сенге, що майбутнє за організаціями, які розуміють, як використовувати зацікавленість співробітників та їхню здатність до навчання на всіх рівнях компанії [3].

Проблема складається в тому, що не всі організації заохочують персонал до розвитку, в результаті чого потенційні ресурси не використовуються. З огляду на цей факт вважаємо доцільним рекомендувати:

- розвивати культуру навчання в організації;
- виявляти ціннісні орієнтири співробітника та їх відповідність цілям організації;
- безперервно аналізувати зв'язки між особистим та організаційним навчанням;
- досліджувати морально-психологічний клімат у колективі;
- здійснити перехід від системи оцінки до системи розвитку, який передбачає :
- повну відмову від рейтингів при оцінці співробітника;
- безперервність процесу та уникнення щорічних циклів;
- гнучкість у можливості коригування цілей;
- отримання зворотного зв'язку не тільки зверху вниз, а й знизу вгору та по горизонталі;
- наявність зручної та мобільної платформи.

Отже, щоб персонал будь-якої організації був готовий до роботи майбутнього, потрібно створити звичку постійного навчання, щоб випереджати цифрову трансформацію. Задача для HR – синхронізувати навички людей із потребами

бізнесу, і зосередитися на створенні навичок для майбутнього [4].

Прогрес у технологічній сфері та доступність повного набору підходів, методів та технологій для створення моделей управління персоналом дозволять незабаром зробити якісний стрибок у цій галузі: HR-функція компанії зміститься із зони неефективності, де вона найчастіше перебуває, у точку генерації прибутку, формуючи нову парадигму HR 4.0. Трансформація сфери управління персоналом призведе до оновлення та розширення компетенцій HR-фахівця, оскільки вимагатиме більш повного оволодіння технічними характеристиками програмних продуктів, тоді як частина його функціоналу поступово автоматизується.

#### **Список використаних джерел:**

1. Цифровизация. Практические рекомендации по переводу бизнеса на цифровые технологии / Management Review MIT Sloan. Москва: Альпина Паблицер, 2019. 252 с.
2. Кузьмичев, М. Е. Информационные технологии и их роль в управлении персоналом. *Экономика и социум*. 2018. №2(45), с. 23-29.
3. Сенге П.М. Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации/ Пер. с англ. Ю. Константиновой. Москва: Манн, Иванов и Фабер, 2018. 492 с.
4. Kelly Palmer, David Blake. The Expertise Economy: How the smartest companies use learning to engage, compete, and succeed. San Francisco: Nicholas Brealey, 2018. 240 p.

*В.І. Ткаченко, аспірант*

*Полтавський державний аграрний університет*

## **СКЛАДОВІ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ**

За сучасних умов персонал будь-якого підприємства є стратегічно важливим ресурсом. Його створення та подальший розвиток залежить як від зовнішніх факторів, так і від внутрішнього клімату всередині організації. Тому створення правильної та ефективної кадрової стратегії підприємства є важливим чинником для його подальшої успішної діяльності.

Основне при розробці стратегії – це зрозуміти, які дії та фактори допоможуть підприємству реалізувати поставлені плани. Не менш важливим при цьому є збереження конкурентоздатності та забезпечення постійного розвитку. Кадрова стратегія дозволяє досягти стратегічні цілі максимально швидко і ефективно.

Формування кадрової стратегії та її реалізація дозволять підприємству підвищити ефективність використання трудового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а в довгостроковій перспективі – стануть фактором прискорення економічного розвитку й стабілізації [3].

Для формування ефективної кадрової стратегії потрібно дотримуватися певних правил та принципів.

- 1) Стратегічна орієнтованість. Враховує вплив короткострокових ефектів на подальший розвиток підприємства.
- 2) Системність підходів. Відмова від використання незначних заходів. Натомість використання планомірних та методичних заходів щодо управління кадрами.
- 3) Комплексність заходів. Розробка стратегій підприємства, включаючи кадрову стратегію, які максимально взаємодіють між собою та доповнюють одна одну.
- 4) Економічна ефективність. Необхідно чітко витримувати баланс між якістю

виконаних робіт та оплатою праці робітникам. Необхідним є використання кадрів відповідного рівня підготовки для ефективного виконання поставлених задач.

5) Логічність та послідовність методів. Методи, що використовуються в кадровій стратегії, не можуть суперечити один одному.

Власне формування кадрової стратегії – це стратегічні настанови та способи їх реалізації, декомпозиція стратегії у вигляді ключових показників ефективності (key performance indicators, KPI) з описом організаційних умов її реалізації (розмежування сфер відповідальності, опис процедур, періодичність здійснення робіт, підходи до мотивації та інші), які для працівників підприємства є стратегічними орієнтирами [5].

KPI – показники діяльності підрозділу (підприємства), за допомогою яких організація може досягти поставлених стратегічних і тактичних цілей.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства, кожен етап формування кадрової стратегії повинен бути реалізований в повній мірі. Кадрова стратегія надає змогу сформувати конкурентну перевагу, яка заснована на ефективному управлінні персоналом [6].

Кожне підприємство, в залежності від поставлених цілей, може обрати один з різновидів кадрової стратегії: стратегія підприємництва, стратегія прибутку, стратегія динамічного зростання, стратегія зміни курсу, стратегія ліквідації.

На підставі проведених досліджень [1; 2; 4] складовими кадрової стратегії в сучасних умовах слід виокремити наступні: стратегія забезпечення кадрами (приведення у відповідність чисельність категорій працюючих з фондом оплати праці); стратегія мотивації (досягнення цілей, поставлених перед управлінням персоналом, з мінімальними витратами коштів); стратегія розвитку персоналу (вибір найбільш ефективних методів управління, що забезпечують результативність процесу управління); стратегія організації праці та відносин із працівниками (використання оптимального співвідношення рівнів системи управління організації з категоріями персоналу).

Розробка кадрової стратегії це системна послідовність взаємопов'язаних дій, які мають циклічний характер. Головна задача кадрової стратегії – досягнення довгострокових цілей підприємства. Правильно обрана кадрова стратегія забезпечує ефективну роботу усього персоналу, персональне відчуття цінності та вмотивованості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. (28). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/596/571>  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57>.
2. Воронько-Невіднича Т. В. Сучасні тенденції управління персоналом організацій. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*. Матер. IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 01 листопада 2019 р. Полтава: РВВ ПДАА, 2019. 268 с. С. 134-136.
3. Іванова М. І., Потьомкін Д. М. Формування кадрової стратегії підприємства. *Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського*. 2009. № 6. С. 217–220.
4. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 14. С. 49–52.
5. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дисертація на здоб. наук. ступ. к. екон.

н. : Спец.08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дніпро : НГУ, 2017.

6. Key Principles of Strategic Human Capital Management. *Mitrefinch*. 2017. URL: <https://mitrefinch.com/blog/10-key-principles-strategic-human-capital-management/>

*А.Ю. Акулова, здобувач вищої освіти  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»**

Діяльність компаній в умовах глобалізаційних процесів, стрімкого розвитку світового ринку, активізації інформаційних сфер вимагають удосконалення системи управління персоналом у компанії, що сьогодні має ключове значення у вирішенні складних економічних проблем. Перед кожним підприємством постає серйозне питання підвищення ефективності діяльності, підвищення конкурентоспроможності на ринку. Вчені та практики довели, що основною рушійною силою є розвиток підприємств сьогодні є персонал. Людський фактор дозволяє отримати значне збільшення продуктивності та продуктивності праці, сприяє збільшенню доходів компанії. Основний фактор активізації роботи підприємства є людські ресурси, збільшення їх внеску в діяльність підприємства та мотивація. Жоден бізнес не буде працювати ефективно, якщо це не так буде розроблена оптимальна система мотивації працівників, яка закликає усіх до продуктивної роботи над особистими досягненнями, цілями та завданнями підприємства.

В економічній літературі поняття «мотивація» трактується з точки зору не тільки внутрішнього, а й зовнішнього впливу на людські фактори та їх взаємодію, що спонукає людину працювати в напрямку досягнення особистих цілей і завдань організації. Відповідно до цього розуміння метою мотиваційного управління є створення сукупності умов, які спонукають людину до дій, які спрямовані на досягнення мети з максимальним ефектом [2].

Основна мета цієї діяльності - створення професійної команди з високим рівнем прихильності і мотивації, здатної до соціально ефективною і рентабельною діяльності, що задовольняє власні і організаційні потреби, розвиток кожного співробітника індивідуально, потреби організаційного об'єкта, створення високоефективних команд, об'єднаних сильною корпоративною культурою.

Раніше використовувався класичний підхід до управління та мотивації персоналом, який мав такі характеристики:

- переважно матеріальне стимулювання ефективності виробництва;
- використання авторитарного стилю керівництва;
- тенденція до зниження витрат на працевлаштування, навчання та соціальний пакет для працівників;
- чіткий регламент роботи, відсутність гнучкості та індивідуального підходу, ігнорування людського фактору.

Однак у сучасному світі спостерігається постійна тенденція до радикальної зміни поглядів та використання різних підходів до управління людськими ресурсами у компанії. Реалізація цих нових підходів до стратегічного управління полягає у врахуванні майбутнього стану навколишнього середовища при розробці стратегії розвитку компанії.

Отже, робітників тепер розглядають не лише як робочу силу та ланку у

виробничому процесі, а й як основний стратегічний ресурс у конкурентній боротьбі. Категорія "персонал" замінена категорією "людський капітал", яка характеризує загальні виробничі потужності, особисті якості та мотивацію осіб, які є власністю, сформованими та розвиненими в результаті інвестицій, що використовуються в економічній діяльності, що сприяють збільшенню виробництва, збільшенню продуктивності праці, а значить, це впливає на зростання доходу власника (заробітку) та національного доходу [1, с. 53].

Стає все більш очевидним, що ніякі нові технології, капітальні вкладення і сприятливі умови не принесуть очікуваного результату без вмотивованого, кваліфікованого персоналу, цінність якого як фактора успіху стає дедалі більше.

Таким чином, інвестиції в людські ресурси більше не розглядаються як додаткові витрати, а розглядаються як необхідні вкладення в майбутнє. Вся діяльність в цій галузі сприяє процесу управління персоналом.

На прикладі ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» - українського оператора мобільного зв'язку, який займає одну з провідних позицій на ринку були, розглянуті напрями вдосконалення системи управління персоналу на підприємстві.

Основними напрямками, за якими може бути вдосконалена система управління ПрАТ «ВФ УКРАЇНА», є:

- удосконалення організаційної структури управління компанією;
- покращення організації управління та бізнесу шляхом удосконалення системи планування, обліку та контролю компанії за основними показниками діяльності;
- оптимізація управління виробничими ресурсами та запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами, а найголовніше - підвищення якості послуг і продуктів, що надаються організацією.

Встановлено, що запровадження цих заходів дозволить підвищити матеріальну мотивацію працівників, підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів, зменшити витрати на наймання та, загалом, процес набору працівників для компанії, підвищить відданість і лояльність працівників, підвищить загальні навички, зменшать збитки від непрофесійної діяльності працівників і, відповідно, зростуть дохід підприємства, а отже, і прибуток.

#### **Список використаних джерел:**

1. Грیشнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. 2001. 180 с.
2. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. Київ: Т-во «Знання». КОО. 2002. 583 с.
3. Шимановська-Діанич Л.М. Термінологічна база концепції управління людськими ресурсами // *Науковий вісник*. 2007. № 1 (21). С. 47.
4. [www.vodafone.ua](http://www.vodafone.ua)

*Б.Ж. Алимусин, студент  
ЕНУ ім. Л.Н. Гумилева, Казахстан*

## **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Человеческие ресурсы играют две роли в управлении рисками. Во-первых, источником риска являются люди, например, нехватка персонала, люди, выполняющие небрежную работу, сотрудники, отказывающиеся брать на себя дополнительные обязанности, или ключевые сотрудники, уходящие через два месяца после завершения годового плана обучения.

Менеджеры интегрируют свою парадигму в бизнес-культуру. Культура каждой

компания отражает ее уникальность, а именно ее ценности, убеждения, жаргон, нормы и традиции. Меняя свою парадигму, команда менеджеров может изменить бизнес-культуру и среду, в которой работают сотрудники.

Первый шаг - проанализировать работу и написать описание должности. Анализ работы определяет обязанности и требования к квалификации, а также типы людей, которые будут выполнять эту работу. В должностных инструкциях сотрудников и работодателей дается краткий обзор того, что требуется для работы: должность, обязанности, зарплата, а также навыки, знания и способности для выполнения работы. На семейных фермах должностные инструкции членов семьи обычно включают в себя управленческие и трудовые обязанности. Такое сочетание обязанностей делает анализ работы и описание должности более или менее важными для малого бизнеса.

Подбор персонала - это следующий вид деятельности по управлению человеческими ресурсами. Цель набора - предоставить на каждую работу человека, который сможет добиться успеха на этой должности. На сегодняшнем чрезвычайно загруженном рынке труда набор персонала - одна из самых сложных операций для человеческих ресурсов. Должность должна быть подробно и творчески описана потенциальным кандидатам. Для успешных отношений между ними и работодателем необходимо тщательно отбирать людей из соискателей [1].

Следующим шагом после приема на работу является позиционирование и обучение. Обучение и опыт дают сотрудникам знания, навыки и умения, необходимые для достижения успеха на должности.

Ежедневное взаимодействие между работодателями и сотрудниками включает в себя лидерство, мотивацию и общение, которые основаны на найме, позиционировании и обучении. Взаимодействие между работодателями и работниками не может компенсировать плохо определенные рабочие места, прием на работу «неправильных» людей или недостаточное позиционирование и обучение.

Компенсация включает денежную и неденежную компенсацию, полученную сотрудниками. Руководство и сотрудники тщательно выбирают эти награды. Вознаграждение должно быть доступным для организации и помогать удовлетворять потребности сотрудников.

Управление рисками должно использовать человеческие ресурсы для прогнозирования возможности бедствий. Планирование чрезвычайных ситуаций с человеческими ресурсами должно быть неотъемлемой частью управления рисками [2].

В-третьих, ни одна управленческая команда не может оставаться вместе бесконечно. Соображения, связанные с человеческими ресурсами, а также юридические и финансовые соображения напрямую влияют на успех управленческой команды и, таким образом, влияют на управление рисками.

В-четвертых, оценка эффективности человеческих ресурсов должна быть связана с управлением рисками. Управление рисками зависит от четких обязанностей, указанных в должностных инструкциях менеджера, полномочий и полномочий по управлению рисками в соответствии с этими руководящими принципами, а также ответственности на уровне действий по управлению рисками [3].

Менеджеры могут сделать управление человеческими ресурсами одной из своих сильных сторон. Результатом станет более эффективное управление рисками, более эффективное управление и большее удовлетворение от работы с людьми.

### Список использованных источников:

1. <https://www.netinbag.com/ru/business/what-is-human-resource-risk-management.html>
2. <https://elibrary.ru/item.asp?id=13063814>
3. <https://fimal.com/upravlenie-kadrovymi-riskami/>

*М.І. Андрієвська, здобувач вищої освіти  
Вінницький національний аграрний університет*

## **ЗАСОБИ ВПЛИВУ КЕРІВНИКА НА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Досвід країн ринкової економіки переконливо свідчить, що вагомим важелем якісного розвитку трудового потенціалу та піднесення інноваційної активності працівників підприємств та організацій є розвинута корпоративна культура. Корпоративна культура формує ціннісні орієнтири поведінки керівництва і підлеглих на підприємствах, об'єднує їх у спільних прагненнях до всебічного розквіту організації, формування іміджу команди, здатної до розробки й упровадження передових, оригінальних ідей і новацій. В Україні корпоративна культура поки залишається невикористаним ресурсом, що не сприяє економічному зростанню та інноваційному розвитку підприємств, піднесенню конкурентоспроможності персоналу. Для більшості українських підприємств наявна корпоративна культура ввійшла у протиріччя із завданнями адаптації до вимог конкурентного середовища. Недоліки і проблеми формування корпоративної культури негативно відбиваються на мотивації персоналу до ефективної праці, стані соціально-трудова відносин, особливостях трудового менталітету, що, у свою чергу, стає однією з відчутних перешкод у забезпеченні ефективної діяльності підприємств [3].

Наявність компаній, що мають дуже специфічну систему цінностей (так звану сильну організаційну культуру), надають шанс дослідникам з'ясувати, яким чином склалася система, що вплинуло на неї в першу чергу, які базові важелі впливу на культуру організації.

Одними з перших, хто звернув увагу на такі фактори, були Т. Пітерс та Р. Уотрмен, які розглянули у своєму бестселері «У пошуках ефективного управління» досвід кращих американських компаній [1]. Взагалі розгляд питань, пов'язаних з управлінням організаційною культурою, слід почати з тих ситуацій, коли такі питання виникають, а виникають вони в першу чергу у разі невдоволеності вищим керівництвом аспектами організаційної поведінки, які відбуваються у колективі. Причому ці аспекти повинні носити не приватний, а системний характер. У такій ситуації керівництво починає розуміти, що міняти потрібно не окремих людей, технологію, стратегію, а невидиму атмосферу в компанії, яка заважає їм реалізовувати цілі. У цьому сенсі управління організаційною культурою розуміється як цілеспрямований вплив на цінності людей з метою зміни їх поведінки для задоволення вищого керівництва. Таке управління може бути здійснено двома базовими методами:

- прямим впливом (активна пропаганда своїх ідей, звільнення, вплив особистим прикладом);
- непрямим впливом (несподіване, навіть приховане, заохочення бажаної поведінки, зміна матеріальних і символічних аспектів організаційної культури).

Неоплачувана понаднормова робота і часті відрядження є начебто дрібними

побутовими змінами, але ці зміни ґрунтуються на зміні менталітету, визначеного культурними цінностями. Якщо працівники організації досить сумлінні та старанні до виконання своїх трудових обов'язків, а керівники користуються серйозною повагою серед підлеглих, вони можуть безпосередньо звернутися до колективу та пояснити, чому сьогодні просто необхідно затриматись на роботі та відправлятися у відрядження. У разі відсутності жорсткої опозиції, через певний період часу, значна частина працівників стане залишатися після офіційного закінчення роботи і перестане вважати це незвичним явищем.

Тільки особистим прикладом, керівник може спонукати підлеглих формувати спеціальний набір цінностей, що панує в організації. Копіювання підлеглими зразкової поведінки керівника входить в структурну сутність організації, як особливого виду економічної соціалізації [2]. Таке копіювання заохочується різними способами - особливим управлінням, посадовим ростом, механізмом традиційного преміювання, відчуттям психологічного комфорту у взаємодії з керівником.

Всі перераховані вище методи прямого впливу можуть застосовуватися тільки в тому випадку, коли опозиція змінам не носить жорсткий характер.

Коли опір змінам носить радикальний характер і охоплює більшу частину персоналу, використовувати заходи прямого впливу стає не тільки складно, але й небезпечно. В результаті цього, може виникнути конфлікт, який перекреслить всі надії керівництва на більш ефективну роботу, зробить персонал якийсь час непродуктивним, незадоволена керівництво та один на одного.

У подібних ситуаціях керівництво організації може спробувати застосувати заходи непрямого впливу. Непрямий вплив, на відміну від прямого, чи не припускає досягнення чіткого конкретного результату, тому ефект його використання часто непередбачуваний.

Нарешті, найскладнішим методом впливу на організаційну культуру є зміна її поверхневого рівня - матеріальних і символічних її елементів.

Введення нової форми одягу, реалізація нового дизайну приміщень, переведення на іншу посаду - подібного роду зміни здатні значною мірою похитнути традиційне ставлення до організації, дати людям відчуття реальності змін, закласти основу віри в керівництво.

Слід також звернути увагу на те, що при розумінні управління організаційною культурою як цілеспрямованого впливу на неї для зміни цінностей в напрямку, бажаному для керівництва, консервативні елементи все ж можуть виявитися сильніше. Сама організаційна культура є відносно консервативної складовою організаційного середовища в порівнянні з технологією, маркетингом, персоналом. Культурні цінності повинні розділятися безліччю людей, а консервативні настрої завжди легше поширюються в масах, ніж свідоме бажання щось змінити. Традиція являє собою базовий механізм управління соціальною поведінкою. Коли люди збираються разом, їх індивідуальний консерватизм отримує серйозну опору в їх спілкуванні один з одним. Консерватизм виявляється зрозумілим і доказовим на відміну від пропаганди змін.

Таким чином, управління організаційною культурою представляється менеджменту конкретної організації не в якості деякого чітко окресленого напрямку діяльності зі своїми пріоритетами та методиками, а скоріше в якості значущої проблеми, вирішення якої носить творчий, часто інтуїтивний характер, обумовлений унікальністю даного елемента внутрішньо-організаційним середовищем і неможливістю прямого раціонального запозичення підходів до нього з досвіду



інших організацій. Сучасна організаційна культура повинна базуватися на довірливих стосунках між керівництвом організації та трудовим колективом, будуватися на принципі соціального партнерства. Розглядати особистість, як засіб досягнення кращих результатів функціонування організації, оскільки людська праця та професійні навички запорука успіху двох сторін процесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пітерс Т., Уотермен Р. У Пошуках ефективного управління. М. 1986.
2. Козлов В. Д. Управление организационной культурой. М. Изд-во РАГС, 1990. 124 с.
3. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2009. № 6. С. 197-200.

*Ж.С. Бейсенов, студент*

*Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, Казахстан*

### **МОТИВАЦИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

В последнее время происходящие в современном бизнесе изменения привели к повышению значимости человеческого фактора, выдвинули управление персоналом на первый план в системе управления, определили рост значимости учета мотивации, методов стимулирования труда, в том числе содержание и условия работы. В настоящее время, более чем когда-либо, для обеспечения устойчивости бизнеса важна мобилизация организационных ресурсов предприятия. Хорошо продуманная система мотивации труда - один из важнейших факторов, определяющих успешность организации [1].

Ни одна организация не может рассчитывать на успех, если у работников отсутствует отношение к работе с высокой отдачей, их заинтересованность в конечных результатах работы и их желание внести свой вклад в достижение целей. Мотивация - это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемый комплексным влиянием внешних и внутренних факторов. В процессе формирования мотивационного механизма усваиваются социальные ценности, нормы и правила поведения, вырабатываются специфические ценностные ориентации и установки в сфере труда.

Мотивация является одним из важнейших факторов повышения эффективности трудовой деятельности персонала, она проявляется в следующих аспектах:

- Удовлетворение потребностей. Сотрудники работают над достижением не только собственных целей, но и над достижением целей компании.

- Повышение производительности. Мотивация приводит к повышению производительности, поскольку ее основная цель - достижение целей компании. Сотрудники демонстрируют наилучшие результаты, что помогает повысить продуктивность организации.

- Снижение текучести кадров. Одним из наиболее важных факторов мотивации является то, что сотрудники предпочитают оставаться в организации на длительный период, тем самым сокращая текучесть кадров до минимума [2].

Таким образом, мотивация персонала - это социально-психологический процесс, способствующий эффективной работе сотрудников. Это связано с наличием

стимулов, которые можно рассматривать в первую очередь как материальные (денежные стимулы, такие как заработная плата и бонусы, оплата услуг для работника за счет работодателя, включая страхование, связь, жилье, командировки, фитнес и др.) и нематериальные (формируются отношением руководства к работникам, в том числе системой вознаграждения, комфортные условия труда, участие в процессе управления предприятием и др.) [3]. Следовательно, внедрение этих стимулов оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудников. Стоит отметить, что в совокупности, вышеперечисленные стимулы формируют мотивационную политику предприятия, которая направлена на повышение производительности труда и одновременное удержание наиболее ценных сотрудников. В каждой организации мотивационная политика выстраивается по-своему, и она зависит от многих факторов, среди которых состав персонала, уровень заработной платы на рынке и т.д.

#### **Список использованных источников:**

1. Анализ основных факторов мотивации персонала банка. <https://articlekz.com/en/article/29561>
2. Важность мотивации для повышения эффективности внутри организации. <https://www.yourarticlelibrary.com/motivation/importance-of-motivation-for-increasing-efficiency-within-an-organization/25795>
3. Макушкин С.А. Мотивация персонала компании, 2019.

*А. Богос, здобувач вищої освіти  
Державний біотехнологічний університет*

### **УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

До числа актуальних проблем сучасного менеджменту належить проблема формування високоякісних кадрів, що є основою для формування сталих основ зростання бізнесу, підвищення рівня його конкурентоспроможності. Зміни в ринковій економіці України, зміни у формах власності та підходах до розробки бізнес-стратегій компаній призвели до змін в управлінні людськими ресурсами. Стосовно розвитку аграрної сфери економіки, то також можна говорити про підвищення актуальності в цій сфері проблеми управління людськими ресурсами та необхідності розробки шляхів її вирішення.

Дослідження свідчать, що проблема будь-якої компанії – це її працівники. Адже поряд з різними видами ресурсів, зокрема поряд із матеріальними, фінансовими, людські ресурси для сучасних компаній є найважливішими активами бізнесу. Тому вони вимагають особливої уваги.

Щодо розвитку аграрного бізнесу в Україні, то не можна не погодитися з тим, що успіх агробізнесу, спрямованого на збільшення виробництва конкурентоспроможної продукції, забезпечення продовольчої безпеки та соціальної політики у сільській місцевості значною мірою залежить від кадрового потенціалу аграрного сектору, рівня підготовки та кваліфікації керівників та спеціалістів сільського господарства.

В практиці управління отримали поширення ряд концепцій, зокрема концепція управління людськими ресурсами, що вказує на те, що проблема людських ресурсів закладена в усій системі управління відділами і тісно пов'язана з іншими аспектами управління, зокрема постановкою цілей, стратегічним розвитком, плануванням, організацією, управлінням.

Результати багатьох підприємств та їхній досвід роботи з працівниками показують, що створення виробничих команд, забезпечення високого рівня виконання чого? є запорукою ефективності продукції та її конкурентоспроможності.

Дослідження свідчать, що для отримання високої якості роботи потрібно, щоб робота персоналу була добре організована, щоб вона відповідала навчанню та атестації персоналу, щоб працівники створювали належні умови гігієни та гігієни, що забезпечують нормальний рівень довговічності. Персоналу компанії потрібно постійно навчатися. І, нажаль, в тому випадку, коли не всі працівники готові дотримуватися цієї умови, керівники змушені їх звільняти. Тому що компанії потрібні працівники, які витримають заданий темп змін. Важливою також є проблема повного використання професійних можливостей працівника, тобто його потенціалу в кадровій сфері.

Взагалі, формуючи систему кадрового менеджменту, на рівні підприємства постійно відбуваються процеси залучення потенційних працівників, які відповідають умовам їх працевлаштування і спрямовані на підвищення ефективності діяльності компанії.

У цілому можна стверджувати, що запорукою успіху у вирішенні проблем управління працею на рівні компанії, зокрема аграрної, є: розробка ефективної її кадрової політики; постійне вдосконалення компетенцій, навичок персоналу компанії; турбота керівників про підвищення кваліфікації співробітників; ефективне навчання кадрів, розвиток навичок та інтеграція стимулювання людських ресурсів; формування чіткої системи управління бюджетом перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів компанії, оплати праці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пушкар, З. М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар. - Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. - 210
2. Петруня Ю. С., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. – 104 с.

*Ю.В. Глухова, здобувач вищої освіти  
Міжнародний гуманітарний університет*

### **ДІЄВІСТЬ МОТИВАЦІЇ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Зовнішнім проявом трудової діяльності, виконавською її стороною є трудова поведінка. Формування мотивації трудової поведінки працівників передбачає поєднання внутрішніх і зовнішніх спонукальних сил. Внутрішніми спонукальними силами є потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ціннісні орієнтири, ідеали, мотиви. Формування цих внутрішніх спонукальних сил трудової поведінки є сутністю процесу мотивації трудової діяльності.

Головною і первинною спонукальною силою людини, групи, суспільства є потреба - нестаток у чомусь у працівника, колективу, суспільства для їх нормального функціонування. Потреби стають внутрішніми спонукальними силами того чи іншого типу трудової поведінки, коли вони усвідомлюються працівниками як інтерес, тобто відображають потребу як прагнення задовольнити її через участь у трудовому процесі.

Також необхідно зазначити, що поведінка людини, зокрема й трудова, регулюється не лише її потребами, але і потребами та інтересами близьких їй людей, її зовнішнім оточенням, суспільством, у відповідності з діючими формальними та

неформальними нормами, стандартами і переважаючими стереотипами якого людина може діяти не тільки незалежно від власних потреб, але і всупереч їм. Тому на формування ефективної трудової поведінки працівника, як і на визначення ціль-цінностей підприємства вирішальний вплив чинить зовнішнє соціально-економічне, політико-правове, духовно-моральне, освітньо-виховне та інформаційне середовище, в якому живе та працює людина. І лише духовно здорове, соціально забезпечене суспільство може ззовні сприяти змінам, що повинні відбутися у свідомості працівника та управлінської еліти [1, с. 92].

Цілісне застосування формування ефективної трудової поведінки та врахування всіх рекомендацій в поетапній побудові мотиваційної політики підприємства дасть можливість підприємству досягти істотних конкурентних переваг на ринку, а також підвищити рівень якості трудового життя працівників.

У контексті дослідження моделей заохочення працівників, які характеризуються певними типами стратегій поведінки, необхідно зазначити, що мотиваційні моделі не можуть бути універсальними та за умов зміни економічної ситуації підприємства можуть коливатися. При цьому важливо ґрунтуватися на поведінкових типах (суб'єктивної цінності самої праці) суб'єктів праці. Також зазначені відхилення будуть залежати від ієрархічного рівня потреб індивіда. Типи поведінки, адекватні мотиваційним моделям подано у таблиці 1 [2, с. 450].

Таблиця 1

**Типи поведінки, адекватні мотиваційним моделям**

№ п/п	Типи поведінки
1	Мінімальна інтенсивність праці, коротка тривалість та низька якість відпочинку – зазначена стратегія може бути реалізована, наприклад, за умов андеркласу, або у випадку, якщо цінність для працівника становить не праця чи її результат, а факт причетності до колективу (наприклад, у випадку роботи «до стажу»)
2	Середня інтенсивність праці, середня тривалість та середня якість відпочинку – класична стратегія поведінки людини, що має родинні обов'язки, адже у випадку середньої інтенсивності праці вона має шанси зберегти фізичні (розумові, психічні) сили для родини. Ми вважаємо, що ця стратегія є однією з найпоширеніших, що частково підтверджується ставленням до зірок у колективі (69% працівників потенційно вважають, що людина може працювати вдвічі краще за них), а також тим, що 49% респондентів готові заради збільшення заробітку лише на пасивні дії (шукатиму іншу роботу, нічого не робитиму, буду шукати, що вкрати)
3	Максимальна інтенсивність праці, висока якість та тривалість відпочинку – стратегія поведінки – незалежних передовиків, які не прагнуть до високої соціальної ролі в колективі, а віддають перевагу самореалізації за межами колективу – праця високої інтенсивності – засіб (умова) забезпечення самореалізації в іншій сфері
4	Мінімальна інтенсивність праці, низька якість та висока тривалість відпочинку – стратегія працівників-жінок, що мають багато родинних зобов'язань, при цьому перебувають частково на утриманні чоловіків (або навпаки, залежно від гендерних ролей у конкретній родині)
5	Максимальна інтенсивність, мінімальна тривалість та якість відпочинку – стратегія поведінки працівників, що прагнуть до формального або неформального лідерства, які мають бажання реалізувати власну модель успіху через підприємства, стиль поведінки кар'єристів тощо. Вибір цього стилю поведінки, на нашу думку, є скоріше тактичним і може передбачати збільшення якості та (або) тривалості відпочинку в перспективі
6	Власне відпочинок, який охоплює тих, хто перебуває в тарифній або декретній відпустці, займається волонтерською діяльністю (оскільки він не дає доходу, його можна розглядати як відпочинок)

Джерело: узагальнено автором за даними [2, с. 450].

Виходячи із типів трудової поведінки для працівників, орієнтованих на мінімальну інтенсивність праці, при цьому налаштованих на низьку тривалість та якість відпочинку, основним об'єктом стимулювання має виступати енергетичний потенціал, адже для його відтворення працівник має відносно несприятливі умови (відносно мало часу та грошей). Для працівника в цьому разі більшу цінність матиме часовий потенціал. За умов відповідності рівня освіти та кваліфікації працівника загальним вимогам підприємства нормативний характер трудової поведінки

визначатиметься можливостями працівника для відтворення (як простого, так і розширеного) його енергетичного потенціалу, а також умовами організації виробництва (графіків тощо), що надають робітникові можливості працювати [3, с. 185].

Тут слід зазначити, що ми не вважаємо за доцільне розподіляти трудову поведінку на «бажану для підприємства» та «небажану». Критерієм диференціації в цьому аспекті має виступати відповідність запитів підприємства та інтересів робітника. Так, для працівників, орієнтованих на аналізовану стратегію, більш доцільними є роботи, що не вимагають високої кваліфікації й особливих професійних навичок, є відносно легкими та зі зручним графіком (наприклад, оператор пульта керування тощо). Загальний тип поведінки працівників із цією стратегією орієнтований на всю сукупність соціальних норм.

До працівників, чия стратегія поведінки може бути охарактеризована орієнтацією на середню інтенсивність праці та середню тривалість і якість відпочинку, вимоги до складових професійного ресурсу будуть значно вищими. Так, у цьому випадку енергетичний та часовий потенціал визначатимуться працівником за критерієм заміщення (якщо є можливість зекономити час, доцільно витратити більше енергетичних ресурсів). Для цієї категорії працівників більшою мірою цікавим є професійний потенціал, оскільки його підвищення дає змогу в умовах незмінних енергетичних витрат скоротити витрати часу (або навпаки). Адекватними роботами для працівників, що мають відповідну стратегію поведінки, можуть бути роботи з регламентованим ритмом та рівнем складності (робота на конвеєрі тощо). Цей тип поведінки орієнтований на виконання переважно виробничих норм [4, с. 158].

Для працівників, чия трудова поведінка спрямована на максимальну інтенсивність праці, високу якість та тривалість відпочинку, властиві витрати всіх типів потенціалу. Основну цінність для працівника в цьому разі становить часовий потенціал, адже робота сприймається як певний засіб, а не цінність. У такому разі працівники нестимуть високі витрати енергетичного потенціалу, забезпечення високої інтенсивності вимагатиме від них витрат професійного та функціонального потенціалів [5, с. 60].

Для працівників, чия стратегія поведінки характеризується максимальною інтенсивністю праці та мінімальною тривалістю і якістю відпочинку, найбільш високими будуть витрати енергетичного та функціонального потенціалу. Основну цінність для працівника також становить професійний потенціал (практичні навички реалізації наявного функціонального потенціалу).

#### **Список використаних джерел:**

1. Дороніна М. С., Ковальова В.І. Управління поведінкою персоналу. Гендерний аспект. Наукове видання Харків : АдвАтм, 2009. 284 с.
2. Амстронг М. Практика управління людськими ресурсами; пер с англ.; под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. СПб. : Питер, 2005. 832 с.
3. Порохня В.М., Ладунка І.С. Метод оцінювання структури конкурентних переваг управлінського персоналу *Держава та регіони. Серія. Економіка та підприємство*. 2008. № 2. С. 185–191.
4. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом : навч. посібник Краматорськ : ДДМА. 2004. 384 с.
5. Лихолобов Е.А. Технології управління персоналом в контексті формування організаційної поведінки *Управління проектами та розвиток виробництва*. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. №2 (38). С.60–67.

## **ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ОБЛІКУ**

Вивчаючи шляхи підвищення ефективності використання персоналу на вітчизняних підприємствах необхідно враховувати як економічну ситуацію на конкретному підприємстві, так і загальні процеси, що відбуваються в економіці в цілому.

По-перше, процеси, які відбуваються в економіці України у зв'язку з економічною кризою викликають об'єктивну необхідність реформи оплати праці. Ця реформа повинна бути спрямована на формування ефективної системи матеріального стимулювання працівників, основними принципами якої стає їх винагорода у розмірах, які об'єктивно відбивають особистий трудовий внесок працівника. Вихідним пунктом механізму мотивації праці є потреби та інтереси працівника, які реалізуються через систему стимулів – спонукальних факторів зовнішнього характеру.

По-друге, питання вдосконалення оплати праці мають вирішуватись у комплексі для всіх галузей і категорій працівників з урахуванням чинного законодавства, на основі дотримання єдиних підходів та обґрунтованих співвідношень у рівнях заробітної плати.

По-третє, необхідно враховувати тенденції розвитку економіки, пов'язані із цифровізацією господарської діяльності, а також використанням диджитал-технологій у процесі взаємодії людина-держава [1].

На рівні підприємства витрати на персонал складають значну частку сукупних витрат підприємства, а тому від їх оптимального рівня залежить успішність діяльності підприємства, зокрема обсяг прибутку. Для вирішення питань оптимізації витрат на персонал необхідно володіти інформацією про них фокусуватися на релевантних для підприємства проблемах і орієнтуватися на основні потреби підприємства в цілому.

Ефективність управління персоналом залежить від розміру капіталовкладень у різні програми та заходи. Однак, в умовах сьогодення ресурси більшості підприємств значно обмежені, що потребує обґрунтування розподілу ресурсів і оптимізації витрат на персонал.

Оптимізація витрат на персонал може бути досягнута двома шляхами: економією витрат і, навпаки, збільшенням витрат підприємства на персонал. Обидва шляхи можуть бути ефективними [2, 3].

Різке скорочення витрат на персонал приводить до моментальної економії витрат підприємства та максимізації прибутку, однак руйнує сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, змінює ставлення персоналу до керівництва підприємства, є фактором негативної мотивації персоналу, що в кінцевому результаті спричиняє зниження продуктивності праці, втраченої вигоди, а отже, і прибутку. Тому необґрунтоване скорочення витрат на персонал може призвести до неспроможності підприємства «виживати» в умовах ринку. Якщо підприємство розглядає потреби зменшення або збільшення витрат на персонал як тимчасовий захід, а не як такий, що повинен мати стратегічний характер (стратегічна оптимізація витрат), воно ризикує поступитися ринковими позиціями конкурентам і вже ніколи не повернути втраченого потенціалу.

Резервами зниження витрат на оплату праці є підвищення продуктивності праці, що забезпечується за допомогою використання двох груп резервів: резервів зниження трудомісткості за рахунок автоматизації бізнес-процесів, удосконалення організації праці; резерви покращення використання робочого часу за рахунок ліквідації можливих його втрат, підвищення рівня дисциплінованості та відповідальності працівників.

Запропоновані резерви доцільно доповнити резервами зменшення витрат, що пов'язані з різними етапами процесу управління персоналом: підвищення якості та раціональності управлінських рішень, що приймаються в сфері управління персоналом; удосконалення системи управління персоналом підприємства в цілому; використання контролінгу як сучасної технології управління, що спрямована на обґрунтування процесів планування витрат на персонал, створення гнучкої структури витрат (з високою часткою релевантних витрат) і забезпечення зниження ризиків у цій сфері шляхом надання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень.

В умовах цифрової економіки набуває актуальності розгляд витрат на персонал як інвестиції, оскільки: витрати на персонал спроможні приносити дохід підприємству або результат, що виявляється в інших сферах і опосередковано впливає на зміну основних економічних показників; цей процес передбачає досягнення певних цілей підприємства; вкладання капіталу в персонал має ризикований характер; можна спостерігати перетворення «людського капіталу» в інші форми [4].

За такого підходу більш доцільною вважається не економія, а збільшення витрат на персонал як інвестицій, що в майбутньому принесуть прибуток підприємству. Їх скорочення, навпаки, призведе до негативних наслідків, втрати від яких перевищують обсяги витрат. Доцільно виокремити такі напрямки інвестицій у персонал: 1) напрямки, що спрямовані на задоволення потреб підприємства: вдосконалення процесу управління персоналом; підвищення продуктивності праці (витрати, пов'язані з розрахунками з персоналом); автоматизація процесів управління персоналом; управління компетенціями; 2) напрямки, що спрямовані на задоволення потреб персоналу: освіта (витрати за невідпрацьований час, витрати на навчання), охорона здоров'я і здоровий спосіб життя (витрати підприємства на соціальне забезпечення і витрати на утримання громадських служб), матеріальне стимулювання (витрати, пов'язані з розрахунками з персоналом).

#### **Список використаних джерел:**

1. Єрмолаєва М.В., Кулик В.А., Левченко З.М., Таксономія фінансової звітності за міжнародними стандартами. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 41. С. 81-84.

2. Карпенко Є.А., Кулик В.А. Аудит бізнес-ризиків: переваги, недоліки та можливості застосування в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. № 33. С. 156-160.

3. Кулик В.А. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємствах електронного бізнесу. Випереджаючий інноваційний розвиток: теорія, методика, практика: монографія. Суми: Триторія, 2018. 484 с. С. 255-267.

4. Сердюков К.Г., Кулик В.А., Піддубна Л.В. Інтегрована звітність як інструмент корпоративної соціальної відповідальності: складання та оприлюднення в електронному середовищі. Тестування та оцінювання комерційних перспектив товарних інновацій: монографія. Суми : Триторія, 2019. С. 253-259.

## **ВЛАДА ТА АВТОРИТЕТ КЕРІВНИКА ЯК ЕЛЕМЕНТ ВПЛИВУ НА КОЛЕКТИВ**

Сучасний темп розвитку суспільства, швидкість запровадження новітніх способів введення підприємницької діяльності, трансформація економіки, глобалізаційні виклики, посилення зовнішньоекономічної діяльності вимагають від управлінців будь-якого рівня удосконалення процесу управління організацією.

Зміст ефективного управління полягає в наявності зворотного зв'язку між керівником та робітником, знанні психоемоційних особливостей своїх підлеглих та їх переконання дотримуватися розпоряджень. Незалежно від роду діяльності підприємства, щоб забезпечити вплив на активність підлеглих менеджер повинен мати авторитет серед них та залежно від ситуації використовувати владу [2].

Авторитет – це суспільне визнання особистості, усвідомлення нею своїх можливостей і знань, розуміння того, що чекають від неї інші, визнання своїх прав та переваг. Зростання авторитету оцінюється як перемога, а його втрата – як трагедія [1].

До невід'ємних складових авторитету відносять довіру, повагу до зі сторони інших людей, які виникають через переконання, що керівник має певні заслуги, впевненості в тому, що він наділений почуттям емпатії, виявляє щирість, вихованість, вимогливість у вирішенні завдань та діє професійно [2].

Менеджер повинен постійно вдосконалювати якості авторитетного управління, знаходитися у стані самоконтролю. Наприклад, якщо він перекаже свою відповідальність на інших; виявить грубість, неповагу або несправедливість; пообіцяє та не виконає; припинить прислухатися до чужої думки, то завойований авторитет може швидко піти нанівець. Так само до занепаду авторитету може призвести виявлення того, керівник знає і вміє набагато менше, ніж його підлеглі.

Виділяють три види авторитету: особистий, службовий та реальний. Особистий авторитет полягає в здатності впливати на підлеглих завдяки особистим якостям. Обов'язковою умовою даного авторитету є власний приклад. Якщо розпорядження керівника сприймається не як «команда», а як ініціатива, то він має авторитет.

Уміння організувати якісне та вчасне виконання поставлених завдань, вимагати дотримання правил та норм від всіх членів колективу, що і є основою службового авторитету.

Тоді як, на поєднанні особистого та службового авторитету ґрунтується реальний авторитет [4].

Влада дає можливість керівнику приймати рішення, винагороджувати, карати, наказувати, вимагати виконання поставлених завдань. Однак у владних відносинах повинна бути певна межа. Цей вплив повинен забезпечувати виконання цілей, але не пригнічувати гідність підлеглих, не породжувати відчуття приниження. Управлінець має пам'ятати, що результат його роботи залежить від виконання поставлених завдань підлеглими. Чим вищий у них рівень професійного розвитку, тим складніше керівнику здійснювати вплив на них. Тому здійснювати вплив на працівників потрібно не через страх та покарання, а через мотиви, що спонукають до співробітництва [5].

Отже, за сучасних умов перед керівниками постала проблема удосконаленого



механізму управління. Значну роль у становленні процесу управління відіграють влада та авторитет керівника. Однак, для здобуття влади та авторитету потрібно немало часу, адже управління потрібно довести, що для ефективного виконання своїх обов'язків він має необхідні якості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
2. Нестерук Ю. Л. Авторитет керівника. Вінницький національний технічний університет. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/2291-8041-1-PB.pdf>.
3. Шацька З.Я., Лозова К.О. Ділові якості сучасного керівника в контексті психології впливу на підлеглих. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 33. С. 141-144. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/33\\_2018/30.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/33_2018/30.pdf)
4. Авторитет керівника. URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_218694\\_avtoritet-kerivnika.html](https://studopedia.com.ua/1_218694_avtoritet-kerivnika.html).
5. Влада керівника, її форми та джерела. URL: [https://lubbook.org/book\\_308\\_glava\\_94\\_13.2.\\_Vladaker%D1%96vnika,\\_%D1%97%D1%97\\_.html](https://lubbook.org/book_308_glava_94_13.2._Vladaker%D1%96vnika,_%D1%97%D1%97_.html)

*А. Мустафин, студент*

*Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, Казахстан*

### **ФАКТОРЫ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Производительность труда — это показатель эффективности работы сотрудников компании, т.е. продуктивности их производственной деятельности. Производительность труда измеряется количеством продукции, созданной работниками за единицу времени.

Виды производительности: фактическая - равна отношению фактического выпуска продукции к затратам труда, необходимым для производства этой продукции; располагаемая - показывает количество продукции, которое могло бы быть произведено, если исключить такие потери, как ожидание и простой; потенциальная - расчетное количество продукции, которое могло бы быть произведено, если устранить все другие факторы потерь при организации производственных операций, а также улучшить материалы и оборудование.

Для того чтобы качественно управлять работой сотрудников, необходимо уметь правильно измерять и оценивать эффективность всего бизнеса.

Существует семь различных критериев эффективности производственной организации: Эффективность - степень, в которой организация достигает своих целей. Экономичность - степень использования предприятием имеющихся ресурсов. Качество - степень соответствия предприятия требованиям, ожиданиям и спецификациям. Рентабельность - соотношение между валовыми доходами и общими затратами. Производительность - Отношение количества продукции предприятия к количеству затрат, связанных с производством соответствующей продукции. Качество трудовой жизни - То, как сотрудники предприятия реагируют на социальные и технологические аспекты деятельности предприятия, путь, который они выбирают. Внедрение инноваций - это применение творчества.

Повышение производительности предприятия может быть достигнуто следующими методами: замена труда капиталом. Этот метод достигается за счет

технического перевооружения производства, внедрения новой и эффективной техники и технологии. Интенсификация родов. Этот метод реализуется путем применения на предприятии ряда административных мер, которые направлены на ускорение выполнения работы его сотрудниками. Повышение эффективности организации труда. Этот метод предполагает выявление и устранение всех факторов, вызывающих производственные потери, определение наиболее рациональных путей повышения эффективности труда и разработку лучших методов организации производственных процессов предприятия.

Факторы, оказывающие влияние на рост производительности труда, можно разделить на три категории. Материал-технология. Они связаны с применением новых технологий, использованием новой техники, видом материалов и сырья. Организационно-экономический. Эти факторы определяются уровнем организации управления, производства и труда. Социально-психологические. Под этими факторами подразумевается социально-демографический состав коллектива, уровень его подготовки, морально-психологический климат в коллективе, трудовая дисциплина и т.д. Социальные и природные условия труда. Все вышеперечисленные факторы оказывают влияние на повышение или понижение производительности труда.

Определение влияния каждого из них является необходимым условием для планирования действий и способов увеличения производства предприятия.

Резервы повышения производительности труда-это незадействованные возможности экономии трудовых затрат. На конкретном предприятии работа по повышению производительности труда может проводиться по следующим направлениям: резервы снижения трудоемкости, т.е. модернизация и автоматизация производства, внедрение новых технологий труда и т.д.; резервы оптимизации использования рабочего времени - управление производством и организация труда, совершенствование структуры предприятия; совершенствование структуры персонала и самого персонала - изменение соотношения управленческого и производственного персонала, повышение квалификации работников и т.д.

Пути повышения производительности труда заключаются в нескольких методах: замена труда капиталом, интенсификация труда, рост эффективности организации труда. Реализация замены труда капитала проводится через переоснащение производства, внедрение новых эффективных техник и технологий.

#### **Список использованных источников:**

1. <https://www.docsity.com/ru/factory-i-puti-povysheniya-proizvoditelnosti-truda-1/1302476/>
2. [http://study-i.ru/economics/management/?ocena\\_effektivnosti\\_investicionnoj\\_dejatelnosti\\_predprijatija](http://study-i.ru/economics/management/?ocena_effektivnosti_investicionnoj_dejatelnosti_predprijatija)

*А.В. Придатко, здобувач вищої освіти  
ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана»*

### **МЕТОД «360 ГРАДУСІВ» ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ**

З метою вибору більш актуального та релевантного методу оцінювання персоналу на підприємстві необхідно ґрунтовно підходити до його аналізу. Тому актуальним питанням для більшості компаній є доцільність використання методу оцінювання 360 градусів. Мета такого методу ефективно проаналізувати потрібні

компетенції і професійні якості співробітників та дати зворотній зв'язок про роботу кожного співробітника.

Часто цей метод застосовують, щоб визначити компетенції, які необхідно розвивати, уникнути звільнення цінного фахівця з компанії і усунути конфлікти в колективі або ж при формуванні ефективних команди для проектної роботи. Серед сучасних науковців питання вивчення даного методу оцінювання розглядали: Ю.О.Єжелей, Т.В.Бучинська, І.Кичко, С.В.Гриб, К.В.Бондаревська, А.Є.Фандєєва, О.О.Петренко. Для кращого розуміння методу, проаналізуємо більш детально його основні переваги та недоліки.

До основних переваг даного методу можемо віднести наступні:

- можливість оцінити внесок і ефективність кожного конкретного співробітника;
- можливість виявити слабкі місця і «зони зростання» для співробітників і команди в цілому;
- можливість об'єктивно оцінити співробітника, розглядаючи думки кількох учасників процесу та отримання різнобічної оцінки для одного співробітника;
- оцінка роботи співробітників клієнтами підвищує їхню лояльність до бізнесу і сприяє поліпшенню сервісу;
- колеги співробітника висловлюють думку анонімно, що дозволяє реально оцінити його роботу;
- на реалізацію методу не потрібні додаткові фінансові витрати (якщо для проведення даного виду оцінки на аутсорсинг не залучено команду фахівців);
- якщо анкетування проводиться онлайн, метод дозволяє охопити велику кількість співробітників;
- дозволяє оцінити soft skills;
- демократичність методу (не тільки керівник оцінює підлеглих, а й підлеглі можуть його оцінити, це підвищує лояльність співробітників до організації, для них це показник того, що до їхньої думки прислухаються);

Для того, щоб визначитись на скільки використання того чи іншого методу підходить та буде ефективним для конкретної компанії за визначених обставин необхідно також провести аналіз основних недоліків цього методу оцінки. За результатами проведеного аналізу методу 360 градусів можемо відзначити такі недоліки:

- якщо не буде дотримана анонімність, це може привести до неприємних наслідків і до погіршення відносин між співробітникам;
- трудомісткість процесу та значні витрати часу на інформування учасників, а після проведення оцінки - на обробку даних і аналіз результатів;
- не використовується як єдиний метод в питаннях підвищення по службі або звільнення;
- оцінка 360 допомагає проаналізувати тільки компетенції, а не конкретні досягнення;
- анонімність не завжди означає, що колеги нададуть відверті відповіді, особливо, якщо оцінюють керівника;
- метод допомагає оцінити співробітника на поточний момент часу і не дозволяє HR-менеджеру спрогнозувати роботу фахівця в майбутньому;
- значний ступінь впливу на результати самооцінки, що може негативно відзначитися на результатах, якщо самооцінка завищена або занижена, дані дослідження можуть не володіти 100% - ої достовірністю.

Провівши детальний аналіз основних переваг та недоліків методу оцінки

персоналу 360 градусів варто зазначити, що оцінка 360 градусів - оптимальне рішення, яке має на меті збір даних про кожного співробітника і про компанії в цілому для поліпшення результатів роботи персоналу. Під час застосування методу оцінки «360 градусів» кожен учасник проводить самооцінку, а також оцінюється колегами, підлеглими і керівником, клієнтами, з якими цей співробітник безпосередньо співпрацює, що дає змогу всебічно оцінити кандидата. Вона дозволяє порівняти оцінки, які співробітник організації вказав під час самооцінки, з результатами, зафіксованими його оточенням, і зробити необхідні висновки щодо своїх сильних якостей і зон розвитку, а також отримати різнобічні думки про свою роботу. Проте необхідно розуміти, що даний метод необхідно використовувати лише в сукупності з іншими методами оцінювання для отримання більш ґрунтовних результатів, які розкривали б повноцінно внесок кожного працівника в роботу компанії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Петренко О. О. Застосування методів "360 градусів" та "assessment-центру" для оцінки фахівців за компетентностями. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 216-221.

2. Гриб С. В. Оцінка персоналу в контексті забезпечення людського розвитку на рівні підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3-1. С. 110-113.

*О.Г. Хоменко, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Процес розробки стратегії є тим інструментом, який допомагає в прийнятті та обґрунтуванні управлінських рішень. Основне його завдання – забезпечити впровадження нововведень та зміни для підприємства в достатньому розмірі.

Велике значення тут має організаційна структура в системі стратегічного управління – сукупність окремих, взаємозв'язаних підрозділів, які займаються розробкою стратегії. Підрозділи – носії функцій стратегічного управління – можуть розглядатися в широкому значенні як невід'ємна складова системи управління підприємством. Конкретне місце і роль вказаної підсистеми в загальній системі управління організацією визначаються місцем і роллю кожного спеціалізованого підрозділу і організаційним статусом його безпосереднього керівника.

Цей організаційний статус підтверджується набором повноважень і відповідальності. Їх об'єм і ієрархічний ранг багато в чому визначаються позицією першого керівника організації по відношенню до стратегічного управління. Вони також формуються у міру організаційного розвитку управління, накопичення фінансового, кадрового, інтелектуального потенціалу [1].

Формування організаційної структури підсистеми стратегічного управління включає наступні етапи:

- структуризація цілей стратегічного управління;
- визначення складу функцій управління, що дозволяють реалізувати цілі системи;
- формування складу підсистем організаційної структури;
- встановлення зв'язків між підсистемами організаційної структури;
- визначення повноважень і відповідальності підсистем;

- розрахунок трудомісткості функцій і чисельності підсистем;
- побудова конфігурації організаційної структури.

Важливим етапом побудови організаційної структури управління є попереднє формування складу її підсистем. Під підсистемою організаційної структури можна розуміти підрозділ (ряд підрозділів) або посадовець, що реалізовує певну мету за допомогою виконання функцій управління.

Пропонована організаційна структура підсистеми стратегічного управління для підприємств орієнтована на достатньо крупну організацію з широкими фінансовими можливостями. У загальному випадку дану структурну побудову можна розглядати не тільки як організаційне закріплення різних підсистем, але і як можливу структуру виконуваних підсистемою стратегічного управління основних функцій.

Особливості тієї або іншої організації (головним чином її розмір) визначають видозміну організаційної структури підсистеми стратегічного управління. Варіанти видозміни організаційної структури можуть залежати від можливостей організації (в першу чергу фінансових) сформувати той або інший підрозділ. Крім того, важливу роль виконує досягнутий методичний, кадровий потенціал, який впливає на ступінь участі зовнішніх консультативних фірм в реалізації тієї або іншої цільової задачі.

При нечисленному персоналі і відповідно незначній сумарній трудомісткості функцій підсистеми стратегічного управління виконання окремих задач може бути доручене конкретному фахівцю, а не підрозділу. У будь-якому випадку, незалежно від особливостей організації, склад функцій підсистеми стратегічного управління залишається постійним. Міняється тільки трудомісткість їх виконання [2, с. 34].

Ряд функцій може бути переданий іншим підрозділам, що не входять структурно в підсистеми стратегічного управління. Окремі функції можуть виконувати підрозділи технічного розвитку. Деякі функції (наприклад, інформаційною забезпечення підсистеми стратегічного управління) можуть бути передані в компетенцію підрозділу по організації управління.

Важливим етапом в процесі побудови організаційної структури підприємства є формування зв'язків між її підсистемами. При цьому повинні чітко фіксуватися: вид зв'язку, її зміст, періодичність, матеріальні носії. Можна виділити чотири види структурного зв'язку: лінійне (безпосереднє адміністративне) підпорядкування; функціональне керівництво (методичне забезпечення, консультування суміжного підрозділу); сумісництво (сумісне виконання робіт); функціональне обслуговування (підготовка інформації або інша робота суміжного підрозділу по забезпеченню процесу ухвалення рішення) [3, 4].

Розраховуючи на успіх у ринковому середовищі, підприємство повинно мати надійну стратегію і гнучку тактику дій. Рано чи пізно через велику кількість факторів (появу сучасних технологій і нових конкурентів, зміну уподобань споживачів) доведеться змінити концепцію існування діяльності підприємства, проводячи та аналізуючи дослідження ринку, потреб споживачів, організації виробництва та збуту товарів, здатних задовольнити ці потреби.

#### **Список використаних джерел:**

1. Boyne G.A., Meier K.J. Environmental Turbulence, Organizational Stability, and Public Service Performance. *Administration & Society*. 2009. January. Vol. 40. № 8. P. 799-824.
2. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2030 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. К.: ННЦ «ІАЕ», 2020.

182 с.

3. Федірець О.В., Карюк О.М., Михалкова Н.В. Механізм реалізації стратегічних рішень у аграрних підприємствах. *Економічний форум*. Луцьк: ЛНТУ, 2018. № 1. С. 239–244.

4. Федірець О.В., Касян А.О. Розробка стратегії розвитку як ключовий елемент стратегічного управління в аграрних підприємствах. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Вип. 1(6) Т.3. Полтава: ПДАА, 2013. С. 312-318.

*В.Д. Черноморова, С.С. Черенкова, здобувачки вищої освіти  
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

## **ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

Зміни, що відбуваються в розвитку підприємств свідчать про те, що фахівці повинні володіти великими можливостями і ресурсами для ефективного виконання трудових функцій. Для забезпечення конкурентоспроможності працівників у мінливих соціально–економічних умовах потрібні стратегічні зміни підходів в системі управління персоналом, і в цих умовах особлива перевага віддається компетентісному підходу.

Ключовою відмінністю компетенційного підходу від розповсюджених механізмів накопичування знань, вмінь, навичок є орієнтація на формування у людини, яка навчається, здатності практично діяти. Йдеться про «підпорядкування знання вмінню і практичній потребі». Отже, компетенції – це знання та вміння у певній сфері людської діяльності, а компетентність – якісне використання компетенцій [1].

Мета компетентісного підходу полягає в розвитку компетенцій працівників для забезпечення сталого розвитку підприємства в цілому [2], а його основними завданнями є:

- розробка компетентісних моделей;
- розвиток компетентності працівників з метою підвищення ефективності діяльності підприємства;
- оцінка компетентності працівників;
- формування корпоративної культури на підприємстві і т. д.

Результатом підвищення компетентності працівника є:

- зростання продуктивності праці;
- зміцнення корпоративної культури;
- зниження плинності кадрів.

Варто зазначити, що компетентісний підхід акцентує увагу на результатах праці, в якості яких розглядаються здатності людини діяти в різних проблемних ситуаціях.

Вважаємо, що основними причинами переходу від кваліфікаційного підходу до компетентісного є:

- поява нових професій і зміни у вже наявних професіях;
- посилення ролі мобільності працівника протягом усього трудового життя;
- розвиток адекватної системи вищої професійної освіти;
- посилення ролі і ускладнення завдань особистісного розвитку;
- посилення фактору безперервного розвитку і стану невизначеності;
- зниження в суспільстві соціальних гарантій.

Використання компетентнісного підходу на підприємстві має ряд переваг і недолік. Серед переваг слід виділити:

- зв'язок освіти та професійної діяльності;
- орієнтацію на особисту ефективність працівника (головна відмінність від кваліфікаційного підходу);
- підтримку мобільності працівників;
- об'єктивність оцінки персоналу.

Незважаючи на переваги компетентнісного підходу на підприємствах, є і ряд недоліків, серед яких можна виділити:

- відсутність на багатьох підприємствах системи оцінки працівників;
- відсутність досконалого методичного інструментарію, націленого на оцінку рівня сформованості компетенцій працівників;
- трудомісткість розробки компетентнісної моделі на підприємстві;
- брак фахівців, що займаються розробкою компетентнісних моделей.

Реалізація компетентнісного підходу дозволяє здійснювати зв'язок освіти, організаційної та виробничої діяльності. При працевлаштуванні в організацію у кандидата на посаду перевіряють рівень розвитку компетенцій, сформованих у процесі навчання, згодом працівник освоює спеціальні професійні компетенції, що характеризують його конкретне робоче місце. Наприклад, людина отримала економічну освіту, в організації вона може працевлаштуватися на посаду економіста–бухгалтера або економіста з праці та з заробітної плати, але трудові функції будуть відрізнятись. Наприклад, економіст веде економічний аналіз діяльності підприємства, оцінює показники результативності діяльності підприємства тощо, а економіст з праці та заробітної плати здійснює роботу з обліку та вдосконалення трудових відносин, розрахунку заробітної плати і т. д.

Основні компетенції являють собою знання, вміння, навички, професійно важливі якості та мотиваційні характеристики фахівця, що відображають вимоги основного робочого місця (згідно запису в трудовій книжці).

Суміжні компетенції являють собою знання, вміння, навички, професійно важливі якості та мотиваційні характеристики фахівця, що відображають вимоги додаткової спеціальності в тій же сфері, що і основне місце роботи. Наприклад, для професії «бухгалтер» суміжними будуть посадові обов'язки аудитора, податкового консультанта, економіста, фінансиста і т. д. всі ці спеціальності оперують однаковими поняттями, документацією, нормативами та законами.

Додаткові компетенції – сукупність знань – умінь, навичок, професійно важливих якостей і мотиваційних характеристик фахівця, відображають вимоги додаткової спеціальності, відмінної від основного місця роботи. Наприклад, для професії «бухгалтер» додатковими будуть компетенції з юридичної сфери, наприклад, вміння, складати договори.

Прийняття працівника на певну посаду означає відповідність рівня його підготовки вимогам робочого місця. В процесі роботи відбувається поступове оволодіння різними видами основних компетенцій, починаючи від низького до більш високого рівня складності. При необхідності (в залежності від умов в організації, вимог роботодавця, можливостей працівника тощо) відбувається оволодіння суміжними і додатковими компетенціями. Оволодіння різними видами професійних компетенцій дозволить фахівцеві бути універсальним працівником, а підприємство в особі роботодавця буде мати можливість економити частину грошових коштів фонду заробітної плати, не наймаючи при цьому на роботу

додаткові кадри.

Тому, стає очевидним той факт, що інтерес до реалізації компетентнісного підходу в системі управління на вітчизняних підприємствах поступово зростає. В цілому ж компетентнісний підхід являє собою сукупність прийомів, що дозволяють визначати і розвивати професійні, поведінкові якості працівника.

**Список використаних джерел:**

1. Ведерніков М. Д. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(1). С. 39–43.

2. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом.: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.



## СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*О.П. Гаража, д.е.н., доцент*

*Харківський національний аграрний університет імені В.В. Докучаєва*

### **ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ**

В умовах загострення конкуренції та мінливості ринків під впливом глобалізаційних процесів з постійним зростанням запитів стосовно якості та різноманітності продукції споживання при зменшенні життєвого циклу товарів підвищується роль інновацій, які сприяють економічному зростанню підприємств і адаптації до трансформацій інституціонального бізнес-середовища з метою стабілізації та сталості у його діяльності. Головною проблемою впровадження інноваційної продукції у діяльність сучасних підприємств є відсутність ознак ринкової орієнтації. Успішне управління інноваційною діяльністю на підприємстві має ґрунтуватися на маркетингових засадах, які передбачають інформаційну забезпеченість про ринки, канали збуту, асортимент товару, середовище утворення цін, ланцюги поставок продукції та сировини, платоспроможність споживачів та їх потреби. Міцна інформаційна база створить підприємству нові вектори інноваційної діяльності та широкий вибір альтернатив стратегії розвитку для досягнення високої конкурентоспроможності та стійкого економічного зростання на основі інновацій.

Розвиток діяльності підприємства забезпечується його конкурентоспроможністю на ринку, яка створюється завдяки ефективному управлінню інноваційним маркетингом, перед яким стоїть важлива задача – знаходити нові шляхи відповідності вимогам споживачів, нові підходи комунікаційних зв'язків з ними, нові методи реалізації продукції та канали її збуту. Інноваційний маркетинг – один із підходів стратегічного управління, який реалізується на вищому рівні управління підприємством, а його основна мета полягає у розробленні та впровадженні нових продуктів, модернізації існуючих товарів та послуг, а також застосуванні сучасних інструментів просування продукції та послуг на ринку [1]. Елементами інноваційного маркетингу на відміну від звичайних стають новизна, нестандартність та унікальність. Основними інструментами інноваційного маркетингу вважаються: масштабні дослідження існуючих та нових ринків або окремих сегментів, нові методи утворення цін на продукцію, новітні підходи до продажу та просування звичайних і нових послуг й товарів, впровадження нових маркетингових стратегій і видів управління, новітніх підходів підвищення якості обслуговування споживачів та суспільства в цілому. Відтак, ефективність управління інноваційним маркетингом діяльності підприємств підпорядковується принципам та інструментам відповідно до кожного окремого циклу виробництва продукції і суцільного узагальненого виробничого процесу.

Механізм впровадження інноваційного маркетингу ґрунтується певних етапах, які передбачають вивчення потреби сучасного платоспроможного покупця. Наступним кроком стає створення послуги або товару, який відповідає вимогам потенційного покупця. При цьому необхідно враховувати доступність майбутньої ціни товару, створення рекламної кампанії та виявити цільову аудиторію потенційних споживачів майбутнього бренду. Для перевірки споживчої користі нового товару необхідно проводити екзит-поли та застосовувати інші методи опитування, моніторингу з

залученням думок фахівців та експертів, їх команд та груп. Після уточнення і корекції відбувається остаточне утвердження нової моделі товару. Далі відбувається фінансово-аналітична діяльність можливості його виробництва. Після цього випуск пробних експериментальних зразків і їх продаж на ринку з залученням пробного маркетингу. На кінець відбувається випуск нового товару та інноваційний маркетинг з його комерційного продажу. Заключним заходом стає контроль за випуском та реалізацією продукції на основі інноваційного маркетингу.

Таким чином, постійне впровадження у діяльність підприємств нових досягнень науки та техніки з використанням здобутків інноваційних технологій нарощує конкурентний потенціал учасників бізнес-середовища як в межах окремої країни, так і в міжнародному масштабі. Успішні підприємства активно використовують у своїй діяльності інноваційний маркетинг, який забезпечує постійне просування та продаж на ринку новітніх товарів, що відповідають найвибагливішим вимогам сучасних споживачів та мають для них найбільшу користь, за яку вони готові сплачувати свої кошти через найвищу зацікавленість в цьому виробникові товару і його бренді. Водночас, треба враховувати той факт, що нові технології та нові ринки мають більше ризиків і тому вимагають ретельних маркетингових досліджень і можливостей майбутнього інвестування. Тому подальшого дослідження потребує напрям дослідження зниження ризиків від нової продукції підприємств завдяки впровадженню інноваційного маркетингу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Савченко С., Аблязова Н., Сукач, О. Інноваційний маркетинг у системі управління підприємством. Підприємництво та інновації. № 17, 2021. С. 46–49. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.9> (дата звернення: 15.11.2021 р.).

*А.Ю. Якимчук, д.е.н., професор,  
Ю.О. Якимчук, здобувач вищої освіти*

*Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне*

### **МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ У ПРОСУВАННІ БРЕНДУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

В процесі децентралізаційної реформи розвиток територіальних громад (ТГ) на основі брендингу їх територій матиме низку переваг як для населення, органів місцевої влади, так й самої територіальної громади. При плануванні стратегічного розвитку ТГ повинні поєднуватися наявні концепції публічного управління, сталого розвитку, універсалізму, унікалізму, брендингу територій. Саме тому маркетингові комунікації відіграють істотну роль у формуванні економічного, соціального, культурного розвитку, інвестиційного клімату ТГ.

На сьогодні задля поширення інформації про ТГ, інформування населення про послуги, застосовують контент-маркетинг. Просування інформації про ТГ повинно мати інтегрований характер, цільове спрямування, бути професійним із застосуванням маркетингових агентств, спиратися на реальні показники, факти, аналітику, формувати емоційне враження у користувачів (відвідувачів ТГ), залучати IT-ресурси, містити рекламу, а також мати спрямованість від сезонного до всесезонного і багаторазового просування ТГ. Маркетингові комунікації мають свої особливості у розвитку ТГ. Формування ефективних комунікацій у системі ТГ має передбачати чіткі канали передачі інформації, бути зрозумілою для всіх учасників

комунікаційного процесу [5]. Адміністрація ТГ повинна налагодити систему чіткого реагування на потреби населення (споживачів). Адже населення, громадськість є свого роду сегментованим ринком, що орієнтований на різноманітні потреби.

Науковці і аналітики наполягають на впровадженні аутсорсингової моделі управління ТГ, інформаційного забезпечення користувачів для прийняття управлінських рішень щодо розвитку ТГ, зосередження на першочергових завданнях адміністрації, забезпечення ефективності діяльності й стабільності функціонування, сталого зростання і врахування соціальних інтересів усіх верств суспільства. При втіленні цієї концепції застосовують такі ефективні інструменти маркетингових комунікацій як телебачення, інтернет, хмарні технології, фейсбук і інші мережі, тощо. Серед онлайн-форм комунікацій застосовують електронні петиції, е-консультації, громадський бюджет, е-звернення, е-демократію, тощо.

Маркетингові комунікації сприяють формуванню бренду ТГ, дозволять реалізувати принципово новий підхід до планування й управління економічним і соціальним розвитком територій. Взаємодія адміністрації ТГ з громадськістю за допомогою маркетингових інформаційних ресурсів є важливим інструментом налагодження партнерських стосунків, підвищення ефективності діяльності місцевої влади, самоаналізу її роботи. Для ефективного обміну інформацією необхідне налагодження комунікаційних каналів, співпраця із громадою, пошук нових форм діалогу, розвиток системи громадського бюджету. Застосування маркетингових комунікацій у діяльності ТГ має носити диверсифікований підхід, просування цифрових послуг, участі громадян у публічному управлінні, застосування цифрових комунікацій задля покращання життя громадян у кожному населеному пункті та дозволить сформувати власний бренд ТГ.

#### **Список використаних джерел:**

- 1.Ткачук А. Ф. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / Анатолій Ткачук, Василь Кашевський, Петро Мавко. К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.
2. Хамітов Н. Комунікація. Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України: Абрис, 2002. 742 с.
- 3.Територіальний розвиток в Україні: розвиток агломерацій та субрегіонів. – К. : Школа, 2012. 183 с.
- 4.Комунікативні стратегії : навч. посіб. / О. Ю. Бобало ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. – 344 с.
5. Якимчук А.Ю., Валюх А.М. Документно-інформаційне комунікації. Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2015. 245 с.

*В.В. Віннікова, к.е.н., доцент,  
І.А. Фартушина, здобувач вищої освіти  
Державний біотехнологічний університет*

### **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

Антикризове управління маркетинговою політикою підприємств ресторанного господарства – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота маркетингової

політики вимагає від менеджменту підприємства компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення маркетингової політики у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Рішення виступають основною формою управлінської діяльності, що відбиває зміст праці керівника і спрямована на досягнення цілей підприємства. Тому виникає необхідність вивчення сутності та класифікації управлінських рішень в процесі впровадження нової маркетингової політики в діяльність підприємства; визначення місця управлінських рішень у процесі менеджменту; визначення процесів антикризового управління та вироблення та прийняття та оптимізації управлінських рішень.

В умовах ринкової економіки в Україні особливу значимість набувають якісні управлінські рішення на всіх рівнях створенні ефективної маркетингової політики підприємств ресторанного господарства – суб'єктів ЗЕД.

Зміст маркетингової політики залежить від конкретних особливостей управління, впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, суб'єктивних факторів, досвіду керівника, рівня його компетентності та особистих якостей.

Обов'язкова умова теперішнього часу роботи багатьох закладів — це наявність антикризових керівників та стратегії антикризового управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. У зв'язку з початком пандемії у 2020 року антикризове управління набуло найострішої необхідності. Тому розробляються нові напрямки та методи антикризового управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Криза підприємства — це незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування підприємства. Вона також представляє собою переломний момент у виробничих, комерційних, фінансових та інших процесах, що відбуваються на підприємстві [2]. Окрім того, криза не одна, їх існує декілька одночасно: економічна, політична, організаційна, соціальна, психологічна та ще криза пандемії і кожна з них несе свої наслідки для держави, економіки та підприємств. Антикризове управління, або кризовий менеджмент — це процес порятунку організації (об'єкта управління) від руйнівних впливів і створення умов для її розвитку [3]. Тому антикризове управління нині необхідно для того, щоб уникнути величезних збитків, щоб усі заклади готельно-ресторанного бізнесу працювали у стабільному режимі, приносячи дохід власникам бізнесу та державі. Окрім того, потрібна розробка стратегії напрямки та заходи, які допоможуть працювати підприємствам у карантинному режимі, у режимі повного локдауна або наступної хвилі пандемії. Існують два види антикризового менеджменту для порятунку організації, при цьому керівник після проведення повного SWOT-аналізу підприємства обирає потрібний вид для конкретного закладу. Профілактичний антикризовий менеджмент — це сукупність дій спрямованих на мінімізацію допустимого рівня ризику для бізнесу. При цьому об'єктом є система в цілому. Мета профілактичного антикризового менеджменту — зниження ризиків. Характер дій і тривалість — постійна планова діяльність [4]. Але якщо такий вид кризового менеджменту виявився не ефективним і не привів роботу підприємства до бажаного результату, тоді профілактичний менеджмент змінюється на надзвичайний. Надзвичайний антикризовий менеджмент — це сукупність дій, які направлені на недопущення розвитку кризи, стабілізацію ситуації [4]. На відміну від профілактичного кризового менеджменту, об'єктом є антикризовий менеджмент. Метою надзвичайний кризового менеджменту — врятувати систему, причому всіма

доступними методами з мобілізацією усіх доступних ресурсів.

Розподіляти ресурси закладів таким чином, щоб уникнути ризик в роботі ресторанів, кафе, готелів. Кризовий менеджмент визначає можливі причини кризи, прогнозу її розвитку, наслідки, вирішують поточні проблеми на усіх рівнях готельно-ресторанного бізнесу та вміють відрізнити проблеми глобальні та локальні. Вони першими реагують на будь-які зміни у попиті на ринку готельно-ресторанного бізнесу. Але криза — це ще одна спроба перейти на якісно іншій рівень розвитку підприємств. Це ще одна можливість перебудувати все по новому та почати кардинальні зміни у кожному бізнесі. Наша країна, знаходячись у кризовому стані економіки та кризи пандемії, перебуває в точці біфуркації. Тобто суспільство вже не готове приймати передбачуваний попередній шлях розвитку і прагне перебудувати систему та обрати новий шлях розвитку.

Запропоновані напрями антикризового управління готельно-ресторанного бізнесу, значно прискорять процес виходу з кризи підприємству та допоможуть бізнесу знайти нові можливості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гненний О.М., Чаркіна Т.Ю. Інструментарій антикризового управління туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Економіка та держава. Серія: Економічні науки. 2021. №4. С.18-22.

2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. — К.: Київ. Нац. торг. екон. ун-т, 2015. — 824 с. 6.

3. Чаркіна Т.Ю. Механізми та напрями антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2020. № 4. Т. 2. С. 67—71.

4. Хто такий кризовий менеджер і чим він займається? [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https:// bezpeka.isu.net.ua/news/511532\\$kh\\$to\\$stakiy\\$krizoviy\\$menedzher\\$shim\\$vin\\$zaymaetsya](https://bezpeka.isu.net.ua/news/511532$kh$to$stakiy$krizoviy$menedzher$shim$vin$zaymaetsya)

*Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент,  
А.І. Алієв, В.М. Ястреба, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОЇ СФЕРИ**

Дослідження діяльності підприємств агропромислової сфери дозволяють з'ясувати, що базова мета стратегічного управління суб'єкту господарювання знаходиться у площині адаптації до сучасних пандемічних умов, підтримання прийнятної рівня конкурентоспроможності, усталеної дохідності виробництва, організація бізнес-процесів та стійкого розвитку в цілому.

Як зауважують дослідники [1, 166], поряд із динамічними змінами сучасної економіки, що продиктовані впровадженням новітніх стандартів виробництва та технологій, застосуванням останніх досягнень науково-технічного прогресу, змінюються умови ведення аграрного бізнесу, українського зокрема. Впродовж останніх двох десятиліть структура національного виробництва зазнала суттєвих змін, постійно зростає рівень конкуренції, змінюється структура попиту, українські товаровиробники змушені вчасно пристосовуватися до міжнародних стандартів та

умов ведення торгівлі як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

Саме тому актуальним є дослідження стратегічного управління маркетинговою діяльністю українських підприємств агропромислової сфери.

Безумовно, повноцінна робота системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю започатковується відповідною організаційною структурою, яка є провідником маркетингу в господарюючому суб'єкті. Відповідно із зміною організаційної структури підприємства агропромислової сфери змінюється і структура маркетингу та зміст маркетингової діяльності в цілому.

Зауважимо, що на сьогодні маркетингова діяльність підприємств агропромислової сфери у більшості випадків досі обмежується виконанням функцій збуту, що, одночасно, применшує значимість повноцінного управлінського процесу і позбавляє розуміння маркетингової діяльності як системної та інтегрованої.

Хоча дану діяльність варто розглядати та формувати з точки зору скоординованої системи різних видів бізнес-діяльності щодо розробки та просування продукції (робіт, послуг), які здатні задовольнити покупців.

Як зауважують фахівці [2, с. 17] виробництво і збут необхідно організовувати за принципами так званого світового маркетингу, що ґрунтується на концепції прогностичних техніко-економічних розробок новітніх поколінь товарів та послуг, робіт. Для того, щоб реалізувати продукцію, підприємства повинні використовувати широкий набір комерційних засобів, які утворюють маркетинговий комплекс

Досвід аналізу маркетингової діяльності підприємств агропромислової сфери вказує на основні чинники, що створюють перешкоди управлінню цією діяльністю. Зокрема, варто відзначити:

незадовільний рівень визнання значимості маркетингу в організаційній структурі суб'єкта;

недостатній рівень кваліфікації персоналу, що зайнятий у сфері маркетингу; не вирішені питання інтеграції персоналу, відсутність координації та взаємоузгодження на різних рівнях управління;

відсутність систематичності процесу планування маркетингової діяльності тощо.

Очевидно, що організаційна структура маркетингу повинна виконувати не тільки збутову функцію, але й контролюючу та аналітичну, щоб мати уявлення щодо визначення ступеня досягнення як маркетингових, так і загальноекономічних цілей господарюючого суб'єкту.

Зважаючи на те, що умови сьогодення висувають нові вимоги до якісного рівня управління маркетинговою діяльністю сучасних підприємств агропромислової сфери і враховуючи практику стратегічного управління маркетинговою діяльністю, можна зробити висновок, що даним суб'єктам господарювання для вдосконалення управління необхідно звернути увагу на розроблення комплексного підходу стратегічного маркетингового управління підприємством.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вараксіна О. В., Воронько-Невіднича Т. В., Барабаш К. Г. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 166–172. URL : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-25-2020>

2. Москаленко О. В., Макаренко Н. О. Процес організації маркетингової роботи на сільськогосподарському підприємстві малого бізнесу. *Технології XXI століття* : збірка тез за матеріалами 25-ї Міжнародної науково-практичної конференції. Суми : СНАУ, 2019. Ч. 2. С. 14–17.

## **ЯКІСТЬ ЯК ДЖЕРЕЛО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА РИНКУ МОЛОКА**

Забезпечення населення високоякісним молоком та молочними продуктами – важливе завдання молочної галузі. Оскільки молоко та молочні продукти входять до споживчого кошика українців та належать до категорії першої необхідності, вимоги до їх якості та безпечності постійно підвищуються. Це також обумовлено властивістю самого продукту до швидкого псування. Проблема якості сировини для молочної галузі постійно актуальна, причому найбільшим дефіцитом виступає сире молоко найвищої якості. Високі вимоги до виробників молочної продукції висувають і переробні підприємства.

Гармонізація з європейськими стандартами ставить нові вимоги до сировини. Тому, зважаючи на те, що попередні норми відрізнялися від європейських, 27.06.2018р. прийнято, а з 01.01.2019р. введено в дію національний стандарт ДСТУ 3662:2018 «Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови». Стандарт спрямований на підвищення вимог до якості молока. Згідно чинних вітчизняних вимог, молоко другого сорту має загальне бактеріальне обсіменіння  $\leq 3000$  тис./см<sup>3</sup> та  $\leq 800$  тис./см<sup>3</sup> соматичних клітин. А за євростандартами, даний показник має не перевищувати позначку в 500 тис./см<sup>3</sup>. На відміну від європейських стандартів, українське молоко другого сорту вважається забрудненим бактеріями, і може використовуватись тільки в певних цілях, а саме, у виробництві нехарчових продуктів, наприклад, кормів для тварин або казеїну.

Згідно спостережень, часто піддається фальсифікації саме сире товарне молоко, реалізоване на ринках. Щоб уникнути цього, потрібно систематично контролювати якість молока на кожному етапі процесу виробництва та виявляти усі негативні тенденції розвитку, експериментально перевіряти споживчі цінності продукту.

Так, згідно ДСТУ 3662:2018 «Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови», молоко повинно бути натуральним незбираним, чистим, без сторонніх, не властивих свіжому молоку присмаків і запахів, отриманим від здорових корів в господарствах, без інфекційних захворювань. За зовнішнім виглядом та консистенцією – однорідною рідиною від білого до ясно-жовтого кольору, без осаду та згустків. У молоці не допускається вміст інгібувальних речовин (мийно-дезінфікуючих засобів, консервантів, формаліну, соди, аміаку, перекису водню, антибіотиків).

На якість молока впливають індивідуальні (генетичні) особливості тварин, їхній фізіологічний стан, добовий ритм секреції молока, лактаційний період, вік тварини, пора року, санітарні умови, гігієна кормів тощо. Причиною низької якості молока може бути неналежний догляд за тваринами, порушення умов їх утримання, гігієнічних вимог доїння, транспортування. Ефективність процесів очищення сирого молока, його охолодження та транспортування забезпечується використанням молокопроводів, очищувачів, сепараторів, танків, спеціально пристосованих до харчових продуктів емностей тощо.

Капіталомісткість молочної виробництва є однією з причин низької активності суб'єктів господарювання, що робить виробництво молока менш інвестиційно

привабливим. Особливо тих, які розвиваються не за вузькоспеціалізованим типом, а мають багатогалузеве розгалуження. Процеси доїння, зберігання, транспортування молока, умови утримання, годівлі, догляду за коровами також є головними та визначальними в якості продукції. Сучасна система збору молока повинна бути автоматизована, з метою зменшення впливу фізичного чи механічного забруднення. Спеціального обладнання і техніки потребує й підготовка молока до реалізації.

Виробництво молока, придатного для споживання людиною, потрібно здійснювати, дотримуючись визначених гігієнічних вимог та інших вимог чинного законодавства. В країнах-членах ЄС до переробки допускається лише молочна сировина з показниками бактеріальної забрудненості, які відповідають українському гатунку «екстра» (тобто з мінімальним рівнем бактеріальної забрудненості). Також до країн ЄС дозволено імпортувати тільки молоко класу «екстра». Близько 30% усього молока, що йде на переробку зараз в Україні – це молоко другого гатунку. Причому в основному молоко другого гатунку постачається від господарств населення.

Таблиця 1

### Можливі дефекти молока

Походження	Причина
Кормове	Неприємні присмаки і запахи - годуванням кропивою, хмелем, осокою, водяним перцем, капустою, часниково–цибульними.
Бактеріальне	Наявність мікроорганізмів (бактерії, дріжджі та плісеневі грибки) – хвороботворні організми (туберкульозна і дизентерійна палички, стрептокок, сальмонели, патогенні штами бактерій кишкової палички).
Технічне (технологічне)	Сторонні присмаки і запахи, механічні домішки – погано промитий і недосушений посуд, перевезення разом із пахучими продуктами.
Фізико-хімічне	Зміни складу і властивостей молока – порушення технологічних умов виготовлення молочних продуктів
Кольору і консистенції	Зміна натурального кольору, поява відтінку, зміна органолептичних властивостей – використання для годівлі тварин певних видів кормів, розвиток деяких мікроорганізмів, хвороб тварин, використання ліків для лікування тварин.
Смаку і запаху	Сторонні присмаки - згірклість, кислуватість, наявність кормового присмаку, рибний присмак – поїдання тваринами полину та деяких інших кормів, окислення жиру, розвиток молочнокислих бактерій, порушення технології виготовлення, режимів і строків зберігання, порушення товарного сусідства
Погане пакування	Забруднення механічними домішками - витікання молока з тари, занижений вміст жиру, білків

Високі вимоги до якості товарного молока спонукають виробників до впровадження заходів покращання санітарного стану ферм. Якість молока та виготовлених із нього продуктів в основному визначається санітарними умовами його отримання, первинним обробленням та зберіганням на фермі, своєчасним постачанням на переробні підприємства, чітким дотриманням встановлених технологій переробки. Забезпечення високої санітарно-гігієнічної якості виробництва молока залежить від виконання комплексу вимог до устаткування та обладнання приміщень та територій молочних ферм і комплексів, заходів щодо забезпечення належного санітарного стану приміщень, ветеринарно-санітарних вимог під час доїння корів, первинної обробки, зберігання, транспортування та переробки молока, дотримання правил особистої гігієни робітників.

Тому, якісні види продукції можна одержати лише за умов високих технологій та збалансованого застосування усіх компонентів забезпечення високоякісної продукції. За умови спільних зусиль держави, виробників та переробників молока



український ринок молочної продукції має реальні можливості створити умови для виведення прибутковим бізнесом і потужним експортером молокопродуктів вітчизняного виробництва на зовнішні ринки.

Отже, забезпечення виробництва якісної молочної сировини – одна із важливих проблем молокопродуктового підкомплексу України. В результаті виробництва молочної сировини низької якості товаровиробники зазнають реальних економічних втрат, зменшується рівень завантаження виробничих потужностей переробних заводів і стає неможливим виробництво високоякісної готової продукції. Організація системи управління якістю виробленої сировини на всіх етапах руху молока «виробництво – переробка – торгівля – споживання» дозволить суттєво покращити ситуацію у молокопереробній галузі України та підвищити конкурентоспроможність усіх його учасників.

*Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент*

*Полтавський державний аграрний університет*

*Т.О. Шевченко, викладач-методист вищої кваліфікаційної категорії, заступниця  
директора ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ»*

## **ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ ТОВАРУ НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ**

Сучасні тенденції розвитку ринку сприяють посиленому розвитку новітніх підходів до позиціонування та просування товарів і послуг на ринку. В попередні роки активного розвитку набула Інтернет-реклама, перевагою якої є отримання найбільшого ефекту від потенційної цільової аудиторії. Актуальність питання обумовлена тим, що кількість користувачів Інтернету в Україні складає майже 50%, а також країна знаходиться на дев'ятому місці за відвідуванням Інтернету серед європейських країн.

Інтернет-реклама являє собою великий комплекс заходів, виконання яких не завжди спрямоване на активну пропозицію товару або послуги. Інтернет-просування – це процес використання практичних заходів в мережі Інтернет, основною метою яких є результативна популяризація певних інформаційних одиниць (сайт, ідея, об'єкти інтелектуальної власності, фотографії, відеоролики, товари, послуги та ін.).

Товар, в свою чергу, розуміється як все, що може володіти цінністю для споживачів кінцевого ринку, причому ця цінність може бути властива матеріальному об'єкту, послугі, компанії, місцю, людині або ідеї [4,с.98]. Товар – це продукт людської праці, який бере участь в процесі обміну та призначений для продажу та спрямований на задоволення потреб споживача або групи споживачів. Все і більша і більша кількість товарів продається через глобальну мережу Інтернет і не останню роль в цьому відіграє Інтернет-реклама та використання інтернет –крамниць.

Основний міжнародний ресурс The Interactive Advertising Bureau показує класифікацію напрямків Інтернет-ринку ( табл. 1).

У сучасних умовах багато підприємств закриваються, розвивається малий і середній бізнес та торгівля через Інтернет, що сприяє розвитку Інтернет-реклами. Також їй властива цінова різноманітність, яка залежна від місця розміщення реклами, але загалом реклама в Інтернеті має меншу вартість на відміну від більшості видів медіа реклами

Через стрімкий розвиток Інтернет-реклами також набуває популярності Інтернет-просування товару – широкий комплекс заходів, реалізація яких не завжди спрямована на активну пропозицію товару або послуги. Інтернет-просування – це процес застосування практичних заходів в мережі Інтернет, основною метою яких є результативна популяризація певних інформаційних одиниць. Таким чином, у разі якщо товар є інформаційною одиницею, то отримаємо визначення терміна «Інтернет-просування товару».

Таблиця 1

**Напрями Інтернет-реклами згідно з класифікацією  
The Interactive Advertising Bureau**

номер	Напря́м	
1	Search	пошук
2	Display	банерна реклама
3	Mobile	мобільна реклама
4	Digital video	цифрове відео
5	Market place	дошки оголошень
6	LidoGeneration	лідогенерація
7	Multimedia	мультимедіа
8	Sponsorship	спонсорство

*Складено автором на основі [1]*

Структурування засобів Інтернет-просування товару здійснюється способом посередницького просування (з використанням проміжного вебмайданчика) та способом прямого просування (без використання проміжного веб-майданчика). Для кожного способу підбираються відповідні їм засоби. Перед структуруванням засоби Інтернет-просування товару розбиваються на три групи:

- 1) кошти, які стосуються способу прямого просування товару;
- 2) кошти, які стосуються способу посередницького просування товару;
- 3) кошти, що відносяться до обох способів одночасно (при цьому в кожному способі специфіка застосування відрізняється) [1].

Отже про стрімкий розвиток Інтернет реклами свідчить те, що сьогодні майже 50% українців – користувачі Інтернету. Запропоновані способи Інтернет-просування, які включають в себе різні види інструментів, містять у собі пошукову оптимізацію, контекстну рекламу, рекламу в соціальних мережах, створення штучної середи, банерну рекламу, відеорекламу, що дає змогу підвищити ефективність просування товарів суб'єктами господарювання в сучасних умовах господарювання.

**Список використаних джерел:**

1. Вітренко А. Процеси глобалізації світового ринку рекламних послуг та їх вплив на розвиток національного ринку реклами України. Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2011. № 123. С. 57–61.
2. Головкин И.Д. Реклама и маркетинг – средство содействия выхода новой продукции на рынок. Теория и практика изобретательства, рационализации и патентолицензионной работы : материалы семинара ; МДНТП. М., 2011. 309 с.
3. Лебеденко М.С. Веб-ресурс як ефективний інструмент маркетингових комунікацій . М.С. Лебеденко, І.В. Лученко Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 1. С. 178–182.
4. Шелест О. Агентство Інтернет-реклами «Prodex» / О. Шелест [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [banner.ukr.prodex.net.ua](http://banner.ukr.prodex.net.ua).
5. Всеукраїнська рекламна коаліція. Рекламний ринок/ URL: <http://www.adcoalition.org.ua/adv/statistics>.

6. Дейнекин Т.В. Комплексный метод оценки эффективности Интернет- рекламы в коммерческих организациях. URL: <http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/6/11.html>.

*С.А. Карпенко, к.е.н., доцент,  
А.С. Галкіна, здобувач вищої освіти  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

## **РОЛЬ ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

В умовах жорсткої конкуренції, підвищеного ризику та невизначеності, які є типовими для різних ринкових сегментів в Україні підприємства намагаються розробити різні плани маркетингової діяльності з метою виведення на ринок нових зразків товару та привернення уваги більшої кількості покупців.

Погоджуємося із думкою Н.О. Шпак та Т.Ю. Кирилич, які зазначають, що «в умовах незбалансованого ринкового середовища, частої зміни вподобань споживачів та нестабільності попиту на продукцію у підприємства на перший план виходить маркетингова діяльність, яку часто вважають панацеєю від усіх проблем, не враховуючи при цьому сферу її завдань та можливостей [1].

Разом з тим маркетингова діяльність не може здійснюватися ефективно без належного інформаційного забезпечення.

Загалом усі джерела інформації для реалізації маркетингових завдань можна поділити на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх у переважній більшості відносяться:

- характеристика маркетингового середовища функціонування підприємства (інформація про місткість та конкуренцію на цільових ринках, наявність постачальників, рівень цін, споживчий попит, забезпеченість трудовими ресурсами тощо);

- дані маркетингових досліджень.

Значним недоліком зовнішніх інформаційних джерел при управлінні маркетинговою діяльністю є складність отримання та опрацювання інформації. Тому такі джерела виконують, в переважній більшості, допоміжну роль.

Центральне місце у внутрішніх джерелах отримання інформації про маркетингову діяльність є дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

За оцінками вчених-економістів частка облікової інформації в структурі інформаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю підприємства становить 88-90% [2].

Бухгалтерський облік набуває актуальності в сфері маркетингу, оскільки для ведення бізнесу в сучасних умовах важливим є моніторинг маркетингових операцій, доцільність маркетингових витрат тощо. Надання та отримання маркетингових послуг обов'язково має бути підтверджено документально: договором про надання маркетингових послуг і наказом про проведення маркетингових заходів [2].

Все зазначене вище пояснює актуальність створення дієвої системи бухгалтерського обліку для забезпечення інформаційної підтримки менеджменту при управлінні маркетинговою діяльністю. Напрямами удосконалення бухгалтерського обліку в цьому ключі можуть стати: організація управлінського обліку, розробка періодичних управлінських звітів, що дасть змогу мінімізувати невизначеність та ризику при прийнятті маркетингових рішень.

Необхідність впровадження управлінського обліку та формування спеціальних управлінських звітів щодо маркетингових витрат та зростання доходів в результаті проведення конкретних маркетингових заходів пояснюється, перш за все, тим, що згідно національного законодавства маркетингові витрати не є окремим об'єктом бухгалтерського обліку, а входять до складу витрат на збут. Тому існуюча практика ведення бухгалтерського обліку унеможливорює акумулювання відомостей про маркетингові витрати та проведені маркетингові заходи. Окреслені проблеми призвели до того, що система бухгалтерського обліку не дозволяє повною мірою задовольнити інформаційні запити зовнішніх і внутрішніх користувачів.

Для мікро- та малих підприємств, що не мають економічних можливостей для організації управлінського обліку, удосконалення облікового забезпечення управління маркетинговою діяльністю може бути здійснене за рахунок впровадження окремих аналітичних субрахунків та накопичення інформації в розрізі видів маркетингових витрат, а саме: витрати на дослідження ринку; витрати на рекламу; витрати на збут. Це дозволить покращити інформаційне забезпечення управління маркетинговою діяльністю та сприятиме оптимізації управлінських рішень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шпак Н.О., Кирилич Т.Ю. Роль маркетингової діяльності у функціонуванні вітчизняних промислових підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 103–110.
2. Савчук А.М. Складові інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу підприємств торгівлі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 7 (158). С. 66-71.
3. Плаксієнко, В.Я., Романченко Ю.О. Обліково-аналітичне забезпечення послуг маркетингу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 48–55.

*Є.А. Карпенко, к.е.н., доцент,  
Т.В. Гончарова, здобувач вищої освіти  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Стрімко зростаюча кількість міжнародних корпорацій, глобалізація світових ринків, жорстка конкуренція обумовлює необхідність безперервного пошуку топ-менеджменту підприємства нових методів управління та принципів маркетингової філософії. Ефективне управління маркетинговою діяльністю допомагає скоординувати роботу всього підприємства у цілому та окремих його підрозділів, що безпосередньо впливає на розмір отриманого прибутку [1].

За умов сьогодення традиційні методи управління та контролю вже не дають тих результатів яких від них очікують, адже вони не в повній мірі задовольняють запити зовнішніх та внутрішніх користувачів інформації. Тому необхідним є «пошук нових підходів до організації внутрішнього контролю як засобу інформаційної підтримки управління» [2].

Одним з них є аудит маркетингової діяльності. Позитивним є те, що топ-менеджмент багатьох підприємств вже чітко усвідомив його необхідність на даному

етапі розвитку ринкових відносин, як найбільш адекватного інструменту протистояння загостренню конкурентної боротьби і зростанню вимог щодо якості продукції та обслуговування споживачів.

В науковій літературі відсутня єдина думка щодо трактування терміну «внутрішній аудит маркетингової діяльності».

Чміль Г., Верзіліна Г. пропонують під терміном «аудит маркетингової діяльності» розуміти «перевірку стану системи маркетингу торговельного підприємства з метою визначення проблем, превентивного виявлення невідповідності збутової діяльності підприємства вимогам ринкового середовища, а також розробка рекомендацій з покращення результатів збутової діяльності за рахунок підвищення ефективності системи маркетингу» [3].

На нашу думку під внутрішнім аудитом маркетингової діяльності слід розуміти систематичну перевірку стану окремих процесів системи маркетингу на підприємстві та їх взаємодію з метою оцінювання їх ефективності процесів, виявлення проблем збутової діяльності, задоволеності споживачів та надання рекомендацій щодо покращання маркетингової діяльності.

Проведення внутрішнього аудиту маркетингової діяльності на основі процесного підходу автоматично враховує статус і важливість підрозділу маркетингу і здійснює аудит продукції як виходу аудированого процесу і визначає не лише проблеми, а й первопричини їх виникнення, концентруючись на взаємозв'язках між процесами і відділами.

Тому метою аудиту маркетингової діяльності є оцінка результатів підпроцесів процесу маркетингу, визначення рентабельності сегментів ринку і каналів збуту; оцінити ефективності ресурсів підпроцесів маркетингу (компетентність, відповідальність, швидка реакція, надійність торговельного персоналу, ефективність використання матеріальних ресурсів).

Основними завдання внутрішнього аудиту маркетингової діяльності є:

- оцінка системи внутрішнього контролю маркетингової діяльності;
- оцінка бізнес-ризиків, які пов'язані із здійсненням маркетингової діяльності;
- оцінка відповідності маркетингової діяльності ринковим умовам та поставленим цілям;
- оцінка відповідності маркетингової діяльності стратегічним цілям діяльності підприємства;
- оцінка достовірності відображення в обліку маркетингових витрат та їх відповідності бюджетним показникам;
- перевірка правильності ведення обліку та достовірності відображення інформації у звітності про активи та зобов'язання (які виникли в результаті здійснення маркетингової діяльності), маркетингові витрати та доходи від реалізації відповідно до облікової політики та стандартів бухгалтерського обліку;
- аналіз маркетингового потенціалу підприємства;
- аналіз рівня задоволеності клієнтів проведеними маркетинговими заходами.

Відповідно до поставлених завдань ми виділяємо такі об'єкти внутрішнього аудиту маркетингової діяльності:

- первинні документи, що підтверджують факт здійснення операцій, які стосуються маркетингової діяльності;
- фінансова звітність підприємства;
- висновки результатів проведення попереднього зовнішнього та внутрішнього аудиту маркетингової діяльності;

- інформаційні ресурси збереження медіапланів та креативних матеріалів;
- договори з контрагентами, рекламні акції, медіаплани;
- інформація програмних продуктів, які дозволяють моніторити ринок;
- звіти за результатами проведення маркетингових заходів;
- звіти щодо оцінювання рівня задоволеності клієнтів.

Методами внутрішнього аудиту маркетингової діяльності можуть бути:

- документальна перевірка маркетингового та фінансового відділів підприємства, підпроцесів процесу маркетингу;
- організація та проведення інвентаризації;
- контрольне виробництво;
- опитування та отримання пояснень від співробітників відділу маркетингу;
- статистичні розрахунки та методи економічного аналізу;
- контрольний моніторинг розміщення реклами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Маркіна І.А., Вороніна В.Л. Управління прибутком торговельних підприємств: монографія. Полтава: Вид-во ПП «Астрая». 2018. 167 с.
2. Шимановська-Діанич Л.М., Карпенко Є.А. Процесно-орієнтоване управління та внутрішній контроль на підприємствах роздрібною торгівлі. Полтава: ПУЕТ, 2012. 269 с.
3. Чміль Г., Верзіліна Г. Теоретичні аспекти організації аудиту маркетингу на торговельному підприємстві. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Випуск 1.С. 89-97

*А.С. Олійник, к.е.н.,  
В.Ю. Шульга, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ЕФЕКТИВНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ЗАПОРУКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Необхідною умовою та запорукою конкурентоспроможності підприємства є ефективний маркетинговий комплекс. Головним завданням комплексу є проведення моніторингу продуктових та регіональних ринків, дослідження потреб замовників та оптимальних засобів реалізації можливостей постачальника. Зауважимо, що маркетинговий комплекс розробляє будь-який діючий постачальник, і рівень його ефективності завжди можна підвищити. Але є певні труднощі об'єктивного і суб'єктивного характеру. Об'єктивні труднощі пов'язані з обмеженістю ресурсів (фінансових, матеріальних, інтелектуальних тощо), що виділяють на розвиток маркетингу, а також із точною оцінкою впливу витрат ресурсів на кінцевий результат. Суб'єктивні труднощі для постачальника спричинені, насамперед, потребою у власній цілісній прагматичній концепції управління маркетингом, що враховує його специфіку та дозволяє виявляти та раціонально використовувати свої резерви [1, с. 107].

Будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства і стосовно споживачів, і – конкурентів. Вона є довгостроково-орієнтованою; є засобом реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства; є

складовою частиною формування стратегії підприємства, яка має певну логіку, послідовність і циклічність [4, с. 218].

Маркетинговій стратегії підприємства притаманні певні характерні риси, які відображені на рис. 1.



Рис. 1. Характерні риси маркетингової стратегії підприємства [4, с. 217]

Стратегія розвитку спрямована на досягнення цілей розвитку на відміну від цілей виживання, які ставлять перед собою більшість підприємств у кризових умовах. Тобто, стратегія розвитку – це властивість стратегії підприємства, яку вона може мати лише у сприятливих умовах і при наявності у підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу [2, с. 60].

Слід зазначити, що для побудови стратегії розвитку, яка буде покладена в основу конкурентної маркетингової стратегії, потрібно зробити правильний вибір у кількох вимірах: по-перше, елементи стратегії повинні відповідати основним пріоритетам споживачів; по-друге, постійне зіставлення елементів один із одним для забезпечення функціонування стратегічної моделі як єдиного цілого [3, с. 42].

При формуванні стратегії підприємства стикаються з великою кількістю проблем, зокрема, врахування безлічі динамічних нечітких цілей, що може призвести до суперечливих орієнтирів. Також в умовах невизначеності ринкового середовища, зростає важливість прогнозування очікуваних результатів та розробка альтернативних конкурентних стратегій розвитку.

Для аграрного маркетингу характерні певні особливості, зокрема, один вид продукції виробляють багато товаровиробників, і кожен з них займає незначну частку на ринку. Водночас для здійснення заходів маркетингу треба враховувати всі умови, пов'язані з масштабом виробництва: можливість впливу на ринок

(збільшення пропозиції) і здатність покрити витрати, а також із функціонуванням, тобто пристосованістю до ринку та необхідністю ризику при виробництві продукції. Із цього випливає, що аграрний маркетинг стосується, у першу чергу, виробника кінцевого продукту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка»», 2009. 400 с.
2. Костін Ю.Д. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2. С. 60–63.
3. Марусей Т.В. Системний підхід розробки конкурентної маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств на внутрішньому продовольчому ринку. *Агросвіт*. 2009. № 3. С. 41–44.
4. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. С. 213–219.

*Л.Л. Палехова, к.е.н., доцент,  
В.О. Ніконов, здобувач вищої освіти  
НТУ «Дніпровська політехніка»*

### **ІННОВАЦІЙНИЙ ЗМІСТ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В українській промисловості процес переходу до цифрового маркетингу йде більш повільно, ніж у роздрібній торгівлі. Так, в 2020 році частка роздрібних продажів в онлайн-магазинах і соціальних мережах склали 9%, збільшившись за рік на 41% [1]. При цьому, як довели наші дослідження, тільки 1% великих виробничих підприємств у м. Дніпро використовують маркетингові стратегії просування в діджитал-середовищі. Однак у світі цифрова трансформація промислових ринків все більш набуває конкретних обрисів і стає головним драйвером досягнення конкурентоспроможності та досягнення цілей сталого виробництва і споживання у промисловості. Щоб з'ясувати основні тренди щодо цифровізації маркетингового управління виробничими підприємствами, зупинимося на уточненні поняття «стратегія цифрового маркетингу» та визначенні її особливостей у контексті управління розвитком промислового підприємства в умовах глобальної цифровізації економіки.

В економічній літературі пропонується безліч визначень поняття цифрового маркетингу (англ. digital-marketing), кожне з яких підкреслює особливі ознаки, властивості, відмінності, характеристики та функції цифрового маркетингу. У загальному вигляді під цифровим маркетингом усталено розуміється вид маркетингової діяльності, що базується на використанні цифрових інструментів та методів для збільшення залучення, інформування та утримання споживачів [2].

При цьому, як підкреслює ідеолог і теоретик цифрового маркетингу – Саймон Кінгснорт [3], цифрову трансформацію управління розвитком підприємства не можна розглядати тільки як впровадження сукупності певних медіа та цифрових технологій у практику маркетингу; цифровий маркетинг реалізує насамперед перехід до інтегрованих систем просування компанії та її продуктів у мінливому цифровому економічному середовищі. Також у контексті промислового підприємства



особливого значення набуває зауваження Філіпа Котлера та ін.: «Найважливішою роллю цифрового маркетингу є заклик до дій та адвокації. Оскільки цифровий маркетинг є більш контрольованим і підзвітним явищем, ніж традиційний маркетинг, він зосереджений на досягненні результатів, в той час як традиційний маркетинг зосереджений на ініціюванні взаємодії з клієнтами» [4].

З точки зору нашої теми є особливо корисним визначення М. А. Окландера [5] щодо властивостей цифрового маркетингу: 1) використання цифрових каналів для взаємодії з цільовими сегментами ринку в онлайн та офлайн середовищах; та 2) дуальність маркетингових дій через їх гібридний характер: частина функцій виконується у віртуальному, а частина – в реальному середовищах. Саме такий підхід можна брати за основу до розуміння стратегії цифрового маркетингу підприємства, що працює на промисловому ринку.

Треба також зазначити, що науковці (напр., О. О. Марчук [6], М. А. Окландер [5], С. С. Полях [7] та ін.) підкреслюють різницю між інтернет-маркетингом (тотожно електронним маркетингом, е-маркетингом) і цифровим маркетингом. Аргументується, що цифровий маркетинг базується на технологіях інтернет-маркетингу, проте виходить за його межі, оскільки останній використовує тільки онлайн здійснення (через інтернет-канали), тоді як цифровий маркетинг може бути реалізований як в онлайн, так і в офлайн середовищі, об'єднуючи комплекс цифрових технологій за усіма елементами таргетингового і інтерактивного маркетингу.

Огляд сучасних досліджень довів, що для промислового підприємства основною функцією цифрового маркетингу можна вважати здійснення е-пропозицій та просування продукції, товарних брендів та торгової марки, перетягуючи продажі у віртуальну реальність і отримуючи через це додатковий прибуток (Г. Ковтун [8], Л. Л. Палехова [9] та ін.). Зрозуміло, що, використовуючи різні варіанти цифрових мереж та способи комунікацій, підприємство може розширювати доступ покупців та інших зацікавлених осіб до інформації в будь-якому географічно-часовому просторі.

Тому, за визначенням Саймона Кингснорта [3], підприємству потрібна чітка стратегія цифрового маркетингу, яка надає «ідеальну дорожню карту» або «покрокову структуру цифрових платформ та техніки», пристосованих для інтегрованого управління ринковим розвитком, вирішення проблем конкурентоспроможності та досягнення загальних бізнес-цілей.

Таким чином, вважаємо, що стратегію цифрового маркетингу промислового підприємства треба розглядати як комплексну систему маркетингового управління ринковою діяльністю підприємства, що, базуючись на використанні усіх доцільних форм цифрових каналів і комунікаційних мереж, орієнтована на збільшення залучення покупців у процеси продажів на промислових ринках, і через це надає можливість збільшити ефективність бізнесу та й краще задоволення промислових потреб у безпечному і зручному онлайн-середовищі.

Особливістю стратегії цифрового маркетингу можна вважати те, що для кожного промислового підприємства вона є унікальною і інноваційною. Якщо для рітейлерів таку стратегію можна більш – менш тиражувати, то для промислового, особливо виробничого, підприємства це неможливо.

*По-перше*, стратегії цифрового маркетингу промислового підприємства вбирають принципи маркетингу життєвого циклу продукту (англ. Value Chain Marketing).

Кожне виробниче підприємство має власну ланку у ланцюгах створення вартості (кінцевого продукту), що обумовлює його місію і функції на певному промисловому

ринку та пов'язаних ринках. Тому стратегії цифрового маркетингу складається виходячи з погляду шляху певного виробничого ланцюга і корисності пропозиції підприємства у цьому ланцюгу. З цієї точки зору стратегія цифрового маркетингу має завдання щодо постійного розвитку разом з цифровими змінами уздовж ланцюга створення вартості, який воно обслуговує.

*По-друге*, стратегії цифрового маркетингу промислового підприємства завжди є діалоговим маркетингом (англ. Conversational Marketing).

Цифрові маркетингові технології дозволяють розширювати взаємодію усіх зацікавлених осіб (покупців, продавців, обслуговуючих організацій, органів влади та інших) на принципах діалогу та пошуку компромісів задля збільшення сукупної цінності для кожного. Створення більш релевантних віртуальних майданчиків за допомогою різних цифрових технологій може мати більший вплив на розвиток ринків та більш широкого суспільства, підвищуючи актуальність і корисність свого власного розвитку у більш широкому баченні, персоналізуючи маркетингові повідомлення.

*По-третє*, стратегії цифрового маркетингу промислового підприємства засновані на аналітиці (англ. Insights-Driven Marketing), спрямовані на оптимізацію і інновації у виробництві та споживанні.

Використання аналітики для підвищення ефективності бізнесу і постійного впровадження інновацій є не тільки трендом 21 століття, але бачиться основним виміром ефективності стратегії цифрового маркетингу на промислових ринках. Це, по суті, є запорукою успішності бізнесу у сучасному глобалізованому просторі та цифровізації економічних зв'язків.

*По-четверте*, стратегії цифрового маркетингу промислового підприємства є інноваційним маркетингом за суттю (англ. Innovative Marketing) та змінює усталене уявлення про маркетингові компоненти, технології та методи.

Залежно від типу та стану ринку, а також ринкової місії та управлінської проблеми певного підприємства модель цифрового маркетингу може мати дуже різне наповнювання і швидко розвиватися, тобто змінювати /розширювати спектр технічних можливостей – gsm, gps, gprs, sms/mms, bluetooth, WiFi і WiMAX; інтернет-ресурсів – види сайтів, інтернет-каталоги, інтернет-магазини; комбінацію онлайн- та офлайн-каналів – QR-коди на листівках, IoT, інтерактивні екрани, POS-термінали; використання соціальних мереж – Instagram, Twitter, YouTube, Facebook тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1 Осік Д. На підйомі: як в 2020 році зростали ринки e-commerce в різних країнах світу E-commerce. *Аналітика Світові новини 08 Лют 2021*. URL: <https://rau.ua/ecommerceuk/2020-rist-rynky-e-commerce-svit/>.

2 Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 7th edition . Pearson UK. 2019.

3 Kingsnorth S. Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. 2nd edition . 2019.

4 Котлер Ф., Хермаван К., Сетіаван А. Маркетинг 4.0. Розворот від традиційного до цифрового. Технології просування в інтернеті. Пер. з англ. 2005.

5 Окландер М. А. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від нтернет-маркетингу /М. А. Окландер, О. О. Романенко. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. С. 362-371.

6 Марчук О.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління.

*Економіка і суспільство*. Випуск № 17, 2018. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-43>.

7 Полях С. С. Сутність, інструменти та методи digital-маркетингу у сучасному бізнесі. *Стратегія економічного розвитку України*. № 46. 2020. С. 53–63.

8 Ковтун Г. Цифровий маркетинг як технологія просування продукції. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21–22 трав. 2020 р., м. Київ. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2020. С. 280–283.

9 Палехова Л., Сокур М. Формування товарного асортименту в умовах цифрової трансформації поведінки споживачів. *Матеріали XXVIII Міжнародній науковій конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Актуальні проблеми функціонування господарської системи України», 14-15 травня 2021 року*. Львів: Львівський національний університет ім. Івана Франка. 2021.

Г.Л. Чміль, к.е.н., доцент  
Державний біотехнологічний університет

## **ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГ: ФУНКЦІЇ ТА ЗНАЧЕННЯ**

Значення директ-маркетингу та його важлива роль в омніканальній маркетинговій стратегії підтверджується статистичними даними, зокрема 73% американських споживачів зазначають, що вони вважають за краще, щоб бренди зверталися до них через пряму пошту, через зручність. 58% кореспонденції, отримуваної американськими домогосподарствами, є маркетинговою. 60% одержувачів каталогів відвідують веб-сайт компанії, яка надіслала їм каталог. До 90% прямих листів відкривають, в той час як електронні листи – тільки 20-30%. 60% опитаних маркетологів заявили, що поєднання цифрових і прямих поштових розсилок підвищує рентабельність інвестицій [1].

У звіті Statista.com про медіанний показник рентабельності інвестицій(ROI), отриманий за допомогою окремих каналів директ-маркетингу за даними маркетологів по всьому світу, зазначається, що маркетинг за електронною поштою забезпечив середній показник рентабельності інвестицій у 124 %, у той же час маркетинг у соціальних мережах, на думку маркетологів, забезпечує середній показник рентабельності інвестицій у розмірі 30 % [2].

У той же час 48 % респондентів США повідомили про намір збільшити витрати на маркетинг електронною поштою, а 29 % – на збільшення витрат на медійну рекламу в Інтернеті [3]. Статистичні дані дають змогу стверджувати, що використання сучасних цифрових інструментів і платформ для розвитку потенціалу прямої взаємодії зі споживачем, який надає директ-маркетинг, може забезпечити ряд переваг в фінансовому, операційному і ринковому аспектах:

– зростання доходів – бренди можуть встановити власний прями зв'язок із клієнтами, збільшивши залучення та коефіцієнт конверсії за допомогою власних каналів електронної комерції;

– підвищення рентабельності – у брендів відсутня необхідність конкурувати з метою кращого позиціонування в магазині і проведення рекламних акцій за рахунок ціноутворення або торгових витрат, або домовлятися з роздрібними торговцями щодо ціни;

– розширення охоплення ринку – підприємства вже необмежені географічно або

охопленням дистриб'юторів, якщо вони просувають і продають свою продукцію безпосередньо споживачам через інтернет. Тепер вони можуть реалізовувати товари та послуги на швидкозростаючих ринках з найбільш затребуваними сегментами споживачів, що дозволяє їм відразу вийти на світовий рівень;

- скорочення капітальних витрат – позаяк підприємствам не потрібно розвивати стаціонарні точки продажу для забезпечення зростання, при цьому очевидно, що існує необхідність інвестування у цифрові канали комунікації;

- підвищення якісного рівня отримання інформації щодо клієнтів – підприємства можуть використовувати великі дані (bigdata), які генеруються цифровими інструментами і платформами, з метою кращого розуміння переваг, способу життя, демографічних характеристик і шляху до етапу придбання своїх клієнтів;

- підвищення якісного рівня відносин із клієнтами на основі аналітики великих даних, зокрема – надання персоналізованих пропозицій та розробки індивідуальних програм лояльності;

- формування широкого асортименту продукції – підприємства можуть надавати доступ до повного каталогу своїх товарів, не обмежуючись тим, що роздрібні продавці вважають «популярними» товарами [4].

Отже, можна зробити висновок, що, підпорядковуючись основним принципам директ-маркетингу [5], а саме: стратегічного спрямування, клієнт орієнтованості, особливого ставлення до споживача, доступного комунікаційного зв'язку, інтерактивного діалогу, завоювання клієнта, прагнення до завоювання лояльності клієнта тощо, до основних функцій директ-маркетингу можна віднести:

- інформаційна – формування баз даних про постійних та потенційних споживачів для підвищення ефективності роботи з ними, а також надання споживачам достовірної та неупередженої інформації про товар, що пропонується до придбання;

- комунікаційна – використання традиційних та інноваційних засобів прямого та зворотного зв'язку зі споживачами;

- оперативна – швидке надання інформаційних матеріалів споживачеві;

- динамічність – зміна видів директ-маркетингу в залежності від модифікації продукції чи товару;

- персоналізація – формування клієнт-орієнтованих відносин індивідуально з кожним споживачем при використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;

- терміновість – підтримка взаємовідносин з постійними покупцями.

Інтенсивність розвитку мобільного зв'язку, інформаційно-комунікаційних технологій та поява спеціалізованих програмних продуктів дозволяють використовувати різновиди директ-маркетингу для залучення та утримання клієнтів. Виконуючи функції директ-маркетингу підприємства здебільшого використовують персональні продажі, каталоги, інтерактивні телевізійні канали, а в умовах поширення цифровізації активно розвивається інтернет-маркетинг шляхом імплементації директ-мейлів, маркетингу в соціальних мережах, он-лайн та контекстної реклами, контент-маркетингу, інтерактивного мобільного маркетингу в інтегровану систему просування та збуту продукції [6-8]. Досягти успіху в реалізації заходів та форм директ-маркетингу та отримати конкурентні переваги можливо при організації конструктивної системи директ-маркетингу, що розширить коло клієнтів, і як наслідок, вплине на зростання обсягів реалізації товарів та отримання прибутку за умов оптимізації витрат.

### Список використаних джерел:

1. 25 Direct Marketing Statistics for 2020. Compu-mail. 2020. URL: <https://www.compu-mail.com/statistics/25-direct-marketing-statistics-for-2020>
2. Median ROI generated by selected direct marketing channels according to marketers worldwide as of June 2017. Statista. 2017. URL: <https://www.statista.com/statistics/736882/roi-direct-marketing-channels/>
3. Planned changes to marketing budgets in the United States in 2017. Statista. 2017. URL: <https://www.statista.com/statistics/257294/planned-changes-to-marketing-budgets-in-the-us-by-channel/>
4. Going digital, going direct. Digital strategies to help brands connect with today's consumer. Deloitte Canada. URL: <https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/consumer-business/articles/going-digital-going-direct.html>
5. Deck P. 19 Principles of Success from the Father of Direct Marketing. 2012. URL: <https://www.iwco.com/blog/2012/06/13/principles-of-direct-marketing/>
6. Чміль Г. Л. Трансформація поведінки економічних суб'єктів споживчого ринку в умовах цифровізації. *Сучасні реалії фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу: монографія* / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. С. 374–383.
7. Чміль Г. Л. Адаптивна поведінка суб'єктів споживчого ринку в умовах цифрової трансформації економіки: теорія, методологія та практика : монографія. Харків: Видавець Іванченко І. С. 2021. 377 с.
8. Чміль Г. Л. Трансформація простору функціонування бізнес-структур під впливом цифровізації: вимір маркетплейсів. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 1. С. 391–405.

*Е.Ю. Быкова, ст. преподаватель*

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»*

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИЙ ОТРАСЛИ МАШИНОСТРОЕНИЯ

Текущие реалии технологического развития отрасли машиностроения формируют постоянно растущий уровень конкуренции на мировом рынке реализации продукции. Предприятиям, специализирующимся на производстве машиностроительных видов продукции, приходится вести активную борьбу за существующие и поиск новых рыночных ниш.

Особую значимость приобретают своевременные инновационные проекты, учитывающие возможность и необходимость дальнейшего развития или снижения деловой активности предприятий. В данных условиях возникает необходимость разработки принципиально новой, инновационной стратегии развития предприятий машиностроительной отрасли с учетом изменений факторов среды организации (как внутренних, так и внешних). Разработка данной стратегии начинается со всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой действует организация, и оценки типов конкурентов, имеющих на целевом рынке. Такой анализ проводится путем изучения и осмысления основных показателей деятельности любой организации, сравнение с позициями конкурентов, присутствующих на том же целевом рынке.

В Республике Беларусь основным производителем двигателей является ОАО «Управляющая компания холдинга «МИНСКИЙ МОТОРНЫЙ ЗАВОД». По своему

назначению выпускаемые двигатели ОАО «Управляющая компания холдинга «Минский моторный завод» можно разделить на 3 основные категории групп товаров:

- двигатели для тракторной техники;
- двигатели для автомобильной техники (грузовые автомобили и автобусы);
- двигатели для внедорожной техники и специального применения (погрузчики, комбайны, дизель-генераторы и пр.).

Кроме представленных видов продукции предприятие осуществляет производство строительной техники, электрических дизель-генераторов, компрессоров, воздуходувов; а также запасных частей к двигателям.

Основными рынками была продукция ОАО «Управляющая компания холдинга «МИНСКИЙ МОТОРНЫЙ ЗАВОД» являются Республика Беларусь (более 75%), Российская Федерация (более 17%), страны СНГ (в т.ч. Украина, Азербайджан, Казахстан, Молдова, Узбекистан) и страны дальнего зарубежья [1].

Исходя из важнейших региональных рынков следует рассмотреть крупнейших конкурентов, составив карту стратегических групп конкурентов. Наиболее значимыми критериями оценки конкурентов ОАО «Управляющая компания холдинга «МИНСКИЙ МОТОРНЫЙ ЗАВОД» являются качество выпускаемой продукции, цена и широта ассортимента двигателей, которые представлены в качестве осей графика (рис. 1).



Рис. 1. Карта стратегических групп конкурентов производителей двигателей

По результатам проведенного исследования 13 производителей двигателей выделены 5 стратегических групп: группа А (компания «WEICHAI Минск»), группа Б (ЗАО «КАММИНЗ КАМА», ПАО «ТМЗ»), группа В (ПАО «Автодизель» (ЯМЗ), ПАО «КАМАЗ»), группа Г (ОАО «Управляющая компания холдинга «МИНСКИЙ МОТОРНЫЙ ЗАВОД»), группа Д (флагманы машиностроительной отрасли (Cummins, Perkins, Deutz).

С целью перехода в более конкурентоспособную группу производителей необходимо использование оптимальной стратегии, учитывающей возможность и необходимость ее корректировки, кроме этого в случае ее целесообразности следует оценить вероятный финансовый ущерб и соотнести его с теми временными показателями, которые закладывались для реализации стратегии.

Наиболее перспективной стратегией ОАО «Управляющая компания холдинга «МИНСКИЙ МОТОРНЫЙ ЗАВОД» с учетом специфики отрасли будет являться маркетинговая стратегия с акцентами на инновационность производственной

деятельности, которая должна учитывать следующие особенности:

- постепенное расширение и диверсификация рынков сбыта продукции;
- использование дифференцированных подходов в создании инновационных продуктов;
- акцентирование усилий на наиболее перспективные направления инновационной деятельности;
- максимальное информационное обеспечение с внешней средой предприятия;
- использование различных инструментов продвижения продукции на целевых рынках [2].

#### **Список использованных источников:**

1. ОАО «Управляющая компания холдинга «Минский моторный завод» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.po-mmz.minsk.by](http://www.po-mmz.minsk.by). — Минск, 2021. — Дата доступа: 10.11.2021.

2. Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2021 – 2025 годы [Электронный ресурс]. — Государственный комитет по науке и технологиям. — Режим доступа: [www.gknt.gov.by](http://www.gknt.gov.by). — Минск, 2021. — Дата доступа: 10.11.2021.

*Н.А. Сырокваш, ст. преподаватель,  
Ю.В. Макаревич, студентка*

*Белорусский государственный аграрный технический университет*

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧРУП «БЕЛАДВЕРТ»**

В нынешнее время в современной практике предпринимательства возрастает необходимость разработки эффективных маркетинговых стратегий бизнеса. На наш взгляд это обусловлено тем, что маркетинг очень влияет на эффективность предпринимательства в условиях увеличивающейся конкуренции на товарных рынках и рынках услуг. Конкурентная ситуация «заставляет» предприятия увеличивать затраты на маркетинг, которые для многих предприятий становятся одной из самых существенных расходных статей бюджета, однако результат от таких затрат часто «теряется» в информационном потоке, порождаемом конкурентами.

По нашему мнению, основные причины сложившейся ситуации, прячутся в изменениях рыночных условий деятельности, к которым предприятия оказались просто не готовы. Основные направления произошедших изменений в следующем: повышение ожиданий потребителей относительно качества товара и предлагаемого сервиса; расширение возможностей потребителя в выборе продавца товара, в первую очередь благодаря сети Интернет, что позволяет приобретать товар на прямую у производителя; увеличение информационной загруженности потребителя и снижение внимания к информационным маркетинговым обращениям; конкуренция становится больше и торговля занимает высокое место; снижается польза использования обычных традиционных способов маркетинговых исследований.

В сложившихся условиях основные идеи маркетинга как философии управления, являются как никогда актуальными. Современное понимание маркетинговой деятельности должно трансформироваться в сторону повышения измеримости его результатов и ориентации маркетинговых стратегий на экономическую

эффективность работы предприятия в целом. Управление маркетингом – это анализ, планирование, контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения целей предприятия.

Управление маркетингом, может проходить с пяти разных позиций, а именно:

- система усовершенствования производства;
- система усовершенствования товара;
- система интенсификации коммерческих усилий;
- система маркетинга;
- система социально-этичного маркетинга.

Система усовершенствования производства утверждает, что потребители будут благосклонны к товарам, которые достаточно распространены и приемлемы по цене, а как следствие предприятие должно сосредоточить свои усилия на усовершенствовании производства и повышении эффективности системы распределения.

Применение системы усовершенствования производства подходит в 2-х ситуациях. Первая – когда спрос на товар превышает предложение. Вторая – когда себестоимость товара слишком высока и ее необходимо снизить, для чего требуется повышение производительности. Концепция совершенствования товара утверждает, что потребители будут благосклонно относиться к товарам, предлагающим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные характеристики и свойства, а следовательно – компания должна сосредоточить свои усилия на постоянном совершенствовании товара. Однако, негативным моментом данной концепции является то, что потребители на самом деле удовлетворяют не потребность в конкретном товаре, а свои нужды, которые могут быть удовлетворены товарами другого рода. Исследования мотивов поведения потребителей на рынке ставят целью прогнозирование поведения определенных групп потребителей на рынке.

Анализ рынка преследует цель определения потенциальной емкости рынка для выпускаемой продукции, определение характера потребительского спроса, распределение спроса по разным регионам.

Задачей маркетинговой деятельности по исследованию товара является определение потребностей рынка в новых товарах, улучшения или модернизации уже существующих.

Проводимый анализ систем и методов реализации товаров с точки зрения маркетинга позволяет определить, как можно лучше и эффективнее реализовывать товары данной компании в условиях определенной аудитории, кто может стать торговым посредником.

В целях определения наиболее экономных путей и способов увеличения объема товарооборота проводятся исследования динамики продаж, издержек и прибыли предприятия.

Проводимая маркетинговая деятельность по изучению конкурентов ставит целью установление основных конкурентов компании на рынке, выявление их слабых и сильных сторон, получение информации о финансовом положении конкурентов, особенностях производственной деятельности, управления.

Основная особенность традиционной конъюнктурно-сбытовой деятельности – её направленность на приоритетное положение производителя по отношению к потребителю. Первым делом разрабатывался и производился товар, затем шли активные поиски его потребителя и методов интенсивного сбыта. Одним из



последствий такого приоритета «рынка продавца» над «рынком покупателя» стал диктат производителя и соответствующее ему сужение круга выбора для потребителя или вообще дефицит.

Маркетинговая политика компании «Беладверт» включает в себя товарную, ценовую, сбытовую политику, а также политику продвижения товара на рынке. В такой последовательности изложим поэтапно его политику: от выбора товара, определения его цены, различных методов сбыта до конечного этапа – продвижения товара, этапа на котором увеличивается прибыль предприятия от продажи товара.

Первый этап: *товарная политика предприятия.*

На данном этапе маркетологи предприятия, анализируя исследования рынка, конкурентов и потребителей, разрабатывают программу действий предприятия в области производства товара (прогнозируют, какой товар будет пользоваться максимальным спросом, соответствовать потребностям покупателя, его качество по сравнению с конкурентами), устанавливают правила для создания новых товаров, прогнозируют жизненный цикл товара.

Второй этап: *ценовая политика предприятия.*

В область ценовой политики предприятия входят вопросы оптовых и розничных цен, все стадии ценообразования, тактика определения начальной цены товара, тактика коррекции цены. Решая эти вопросы, маркетологи устанавливают на товар наиболее доступную для покупателей цену, что способствует повышению прибыльности фирмы.

К внешним факторам процесса ценообразования следует отнести:

а) потребителей – это фактор, по нашей оценке, должен занимать доминирующее положение в современном маркетинге;

б) рыночную среду – этот фактор характеризуется степенью конкуренции на рынке. При этом важно выделить какова позиция предприятия среди конкурентов.

Третий этап: *сбытовая политика предприятия.*

Система сбыта товара – одна из важнейших в маркетинговой политике предприятия. В сбытовой политике маркетологи затрагивают вопросы выбора наиболее оптимального канала сбыта, метода сбыта товара, что при эффективном использовании, несомненно, увеличит эффективность работы предприятия.

Одним из «пунктов» сбытовой политики предприятия является выбор оптимального канала сбыта.

Среди основных причин, обуславливающих использование посредников, необходимо выделить следующие:

– организацию процесса товародвижения требует наличия определенных финансовых ресурсов;

– создание оптимальной системы товародвижения предполагает наличие соответствующих знаний и опыта в области маркетинга, методов торговли и распределения.

Посредники, основываясь на личных контактах, опыте и специализации позволяют обеспечить всестороннюю доступность товара и доведение его до целевых рынков.

Методы сбыта товаров в компании «Беладверт» следующие:

– оптовая торговля охватывает всю совокупность товаров предприятия, реализуемых на рынке. Как правило, при оптовой торговле товар реализуется крупными партиями. Закупки оптом осуществляют посреднические организации с целью последующей перепродажи низовым оптовым организациям, предприятиям

розничной торговли.

– в процессе товародвижения к потребителям конечным звеном, замыкающим цепь хозяйственных связей, является розничная торговля.

В процессе продвижения товаров на рынке компании «Беладверт» использует совокупность различных видов деятельности по доведению информации о достоинствах продукции до потенциальных потребителей и стимулирует у них желание его купить.

Продвижение товара осуществляется путем использования рекламы, выставок, ярмарок и др. способов. Компания «Беладверт» осуществляет различные виды деятельности:

– производственную, посредническую деятельность, оптовую, фирменную мелкооптовую и розничную торговлю, принимает участие в проведении ярмарок, выставок, выставок-продаж, аукционов;

– обеспечивает закупку товаров в соответствии с государственными программами по оптовой торговле материальными ресурсами;

– оказывает услуги другим предприятиям;

– внешнеэкономическую деятельность, способствует развитию хозяйственных связей предприятий с поставщиками и потребителями материально-технических ресурсов.

Службы маркетинга, снабжения и сбыта предприятия нацелены на повышение его доходности на основе активизации работы по следующим направлениям:

– закупка товаров по импорту, в том числе и для нужд государства;

– совершенствование рекламной деятельности;

– расширение рынков сбыта готовой продукции.

Устойчивое экономическое положение компании «Беладверт» является «не подарком судьбы» или «счастливым случаем», а результатом умелых, просчитанных и продуманных решений и действий менеджмента организаций, постоянного поиска, мобильности и готовности к внедрению новшеств.

Стратегия сбыта товара в «Беладверт» всегда влияет на определение оптимального канала сбыта, «его ширину и протяженность», выбор посредника и поставщика, выбор метода сбыта, возможность создания собственной торговой сети, что как нельзя лучше влияет на экономию средств, в рыночных условиях, когда даже малейшая ошибка «карается» конкурентом.

Без тактики продвижения товара не выжила бы ни одна фирма. В настоящее время, когда население планеты растет, увеличивается количество как продавцов так и покупателей, производителю и потребителю все сложнее становится отыскать друг друга. Для «облегчения» этой задачи служит тактика продвижения товара.

Изучив маркетинговую деятельность ЧРУП «Беладверт» можно сделать однозначный вывод, что маркетинг, повышая эффективность и прибыльность, является неотъемлемой частью экономической политики предприятия. Поэтому очень важно осознавать руководителям предприятий и фирм необходимость и актуальность маркетинга.

#### **Список использованных источников:**

1. Маркетинговые исследования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fb.ru/article/243314/marketingovyie-issledovaniya-eto-etapyi-rezultatyi-primer-marketingovogo-issledovaniya>. – Дата доступа: 08.11.2021.

2. Маркетинговые исследования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org>. – Дата доступа: 06.11.2021

## **РЕКЛАМНІ ПОСЕРЕДНИКИ В ІНФРАСТРУКТУРІ ТОВАРНОГО РИНКУ**

Головна роль рекламних посередників полягає в додаванні цінності продуктам їхніх клієнтів. Це головна суть діяльності агентства. При цьому цінність агентства визначається тим, наскільки чітко воно зможе пояснити своєму клієнтові бажання споживачів, і тільки потім рекламувати товар чи послугу так докладно, щоб споживачі віддавали перевагу рекламованому товару чи послугі, акцентуючись на споживчій вигоді придбання.

Раніше всіма питаннями реклами зазвичай займалися промислові й торговельні підприємства. Водночас реклама була розширеною інформацією для споживачів, яка передавалася за допомогою особистих зустрічей чи листувань між зацікавленими сторонами. Із розвитком суспільства почали вдосконалюватись й організаційні форми реклами. Реклама перетворилася на один із важливих засобів боротьби за оволодіння новими ринками збуту.

Для збереження і зміцнення позицій на ринках підприємства розвинених країн змушені вживати додаткових рекламних заходів і здійснювати значні витрати на рекламу. Щоб привести рекламну справу у відповідність до кон'юнктури товарного ринку, потрібно було організувати виготовлення рекламної продукції, наслідком чого стало формування самостійної економічної галузі, поява рекламних посередників, чи, як прийнято їх називати, ринку реклами.

До поняття ринку реклами входять попит на рекламні послуги з боку рекламодавців і пропозиція рекламних послуг різними рекламними конторами й агентствами, рекламними відділами видавничих підприємств, радіо- і телевізійних компаній, а також пропозиції різних посередників (реklamних агентів та ін.), рекламних брокерів та фахівців-виконавців зі складання текстів, художників, фотографів, дизайнерів, артистів, моделей, режисерів та ін.

Послугами рекламних посередників користуються промислові, торговельні, банківські, страхові, транспортні підприємства, а також некомерційні організації й окремі фізичні особи. Із появою рекламних посередників промислові та торговельні підприємства не припинили самостійної роботи з рекламування своїх товарів і послуг. Багато великих промислових і торговельних підприємств мають власні рекламні відділи, але частина функцій рекламних відділів підприємств була віддана рекламним агентствам [1].

Головна роль рекламних посередників полягає в тому, щоб на основі складеного плану рекламної кампанії створити дієві рекламні засоби. Але для того, щоб реклама була ефективною, необхідно попередньо всебічно вивчити ринки збуту і реклами. Тому рекламний посередник повинен добре знати проблеми ринку, сучасну техніку торгівлі, методи просування товарів та отримання інформації і бути в змозі давати рекламодавцеві розгорнуті рекомендації щодо найбільш прийнятних рекламних засобів і методів, які варто використовувати для ефективного збуту конкретного товару.

Відповідальність за визначення рекламної політики кампанії лежить на рекламодавцеві, але рекламне агентство має бути здатним запропонувати солідні рекомендації щодо визначення політики, скласти повний план кампанії, визначити

терміни й періодичність заходів у часі та сформувавши рекламний бюджет.

Заощаджуючи гроші, більшість рекламодавців виготовляють рекламну продукцію самостійно. Водночас результати реклами оцінюються з погляду знань і характеру уявлень цільової аудиторії про фірму та її товари. Створити уявлення в людей - досить важке завдання, та ймовірність цього визначається рівнем професіоналізму людей, що цим займаються. Тому великі рекламодавці, незважаючи на те, що в їхній структурі є рекламні служби, прагнуть підвищити ефективність бізнесу за допомогою рекламних агентств [2].

На всіх телеканалах діє система знижок, спрямована на стимулювання рекламодавців і рекламних агентств. Знижки надаються як за обсяг рекламного простору, за куповуваного для одного клієнта, так і за загальний обсяг засобів, витрачених на рекламу у визначений період. Крім того, є знижки на купівлю рекламного простору з вільним графіком розміщення рекламного звернення, на зручний для телеканалу вид подання реклами, за передоплату замовлення.

Існує також «агентська» знижка, що діє тільки для рекламних посередників. Підкреслимо, що ця знижка пов'язана не з кількістю за куповуваних хвилин, а саме з тим, на яку суму зроблено за купівлю. У такий спосіб цю знижку можна одержати навіть і за незначної кількості купованих хвилин, якщо купувався «прайм-тайм».

Таким чином, для інфраструктури регіонального товарного ринку характерна наявність декількох видів рекламних посередників, які визначаються за такими ознаками: по-перше, за обсягом послуг, що надаються: посередники з повним профілем роботи й посередники з обмеженою кількістю послуг; по-друге, за видами послуг, що надаються: універсальні посередники, які займаються всіма видами реклами безпосередньо або через закордонні дочірні підприємства; спеціалізовані посередники, які працюють за певними видами реклами або одним із них (оголошення у пресі, реклама на телебаченні, оформлення вітрин, пряма поштова реклама) та по-третє, за місцевістю надання послуг.

*Список використаних джерел:*

1. Рекламні посередники в інфраструктурі товарного ринку [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [https://pidru4niki.com/12461220/marketing/reklamni\\_poseredniki\\_infrastrukturi\\_tovarnogo\\_rinku](https://pidru4niki.com/12461220/marketing/reklamni_poseredniki_infrastrukturi_tovarnogo_rinku).

2. Карпенко Н. В. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства : монографія / Н. В. Карпенко, Н. І. Яловега. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2018. – 282 с.

*Р.Б. Андир, студентка*

*Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, Казахстан*

## **УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Быстрые и постоянные изменения рыночной среды требуют постоянного совершенствования как системы маркетинговых средств предприятия, так и в целом системы управления маркетинговой деятельностью предприятия. Формирование системы управления требует создания необходимого уровня организации и рационального использования комплексной поддержки маркетинговой деятельности.

Сущность и содержание маркетинговой деятельности отражают объективные

условия развития рынка, который в какой-то степени теряет хаос и подпадает под регулирующее влияние заранее установленных экономических связей, где особая роль отводится потребителю. Потребитель предъявляет свои требования к продукту, его технико-экономическим характеристикам, количеству, условиям поставки и тем самым создает предпосылки для выхода на рынок.

Управление маркетинговой деятельностью на предприятии осуществляется по трем направлениям: формирование комплекса маркетинга, управление маркетинговой службой, внутренний маркетинг.

Следовательно, система управления маркетингом предприятия представляет собой совокупность определенных субъектов, объектов, инструментов и методов управления, которые в процессе взаимодействия между ними направлены на эффективное управление маркетинговой деятельностью предприятия.

Заинтересованность предприятий в результатах своей деятельности определяет необходимость повышения эффективности всех процессов, происходящих на предприятии, что является результатом слаженной работы всех служб и подразделений предприятия. Его организация требует разработки и построения эффективной системы управления маркетинговой деятельностью предприятия с учетом специфики отрасли, в которой работает компания. Стратегические цели и задачи перед органом управления маркетинговой деятельностью предприятия ставятся руководством предприятия с учетом изменений факторов внутренней и внешней среды предприятия, исходя из корпоративной стратегии предприятия.

Влияние факторов маркетинговой макросреды влияет на уровень эффективности маркетинговой деятельности предприятия, но не оказывает прямого и непосредственного влияния на ее уровень. Макросреда относится к косвенным средам, и ее факторы не контролируются предприятием, поэтому между макрофакторами и системой управления маркетингом отсутствует обратная связь. Макроэкономические факторы характеризуют текущие условия работы предприятий, то есть определенные угрозы или возможности для предприятия.

Факторы микросреды непосредственно влияют на деятельность компании и уровень эффективности ее маркетинговой деятельности и ощущают ее соответствующее влияние. Однако факторы прямого влияния слабо контролируются предприятиями, и одной из задач служб компании является поиск средств воздействия на эти факторы и усиление обратной связи.

Общая корпоративная стратегия предприятия разрабатывается на основе анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия. После обработки всех полученных данных, определения уровня эффективности маркетинговой деятельности предприятия, выявления проблемных областей в системе управления маркетинговой деятельностью предприятия и разработки путей повышения уровня эффективности маркетинговой деятельности, орган управления разрабатывает набор конкретных задач по повышению эффективности маркетинговой деятельности для отдельных подразделений предприятия, а также контролирует выполнение задач.

В общем, эффективность – это соотношение между достигнутыми результатами и затратами на это.

Конечно, результаты можно оценить как рост объемов продаж; повышение рентабельности предприятия. Однако в данном случае уделяется внимание процессу формирования приверженности аудитории определенным брендам и созданию положительного имиджа предприятий, принятию решений о сотрудничестве с определенными организациями, реализуемому на основе рационального

использования заинтересованных сторон, механизма маркетинговых коммуникаций на рынке. Такие параметры не могут быть оценены экономическими показателями. В связи с этим возникает необходимость введения такой категории, как оценка эффективности маркетинговой деятельности – именно она предполагает оценку самой маркетинговой политики на предприятии.

Эффективность предлагаемой системы определяется конечным уровнем эффективности маркетинговой деятельности предприятия, который характеризуется показателями маркетинговой деятельности.

#### **Список использованные источников:**

1. [https://spravochnick.ru/marketing/marketing/soderzhanie\\_marketingovoy\\_deyatelnosti/](https://spravochnick.ru/marketing/marketing/soderzhanie_marketingovoy_deyatelnosti/)
2. Али М. Практический маркетинг и паблик рилейшнз для малого бизнеса. – 2-е изд. – СПб.: Нева, 2004.
3. Андерсон Д.К. Продавцы ценности. Как добиться увеличения продаж на рынках B2B, не прибегая к снижению цен. – Минск : Гревцов Паблишер, 2009.
4. Виноградов В. А. Разработка и контроль за исполнением стратегии управления ассортиментом компании // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2005. – № 6.

*О.В. Лук'янчикова, здобувач вищої освіти  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

## **МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В умовах розвитку ринкових відносин, становлення економіки та функціонування підприємств, що базуються на засадах маркетингу, велика увага повинна приділятися формуванню цілісної, науково обґрунтованої системи організації, формування та управління підприємством в сучасних умовах. Такою системою, на наш погляд, може стати маркетингове управління діяльністю підприємства, тобто створення та функціонування таких підприємств, які б найбільш задовольняли потреби та попит на ринку, могли гнучко та адекватно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому ринковому становищі, підвищували прибутковість виробництва та діяльності підприємства в цілому, тощо.

Процес реформування економіки України відбувається в умовах глибокої кризи більшості її галузей, в тому числі агропромислового виробництва. З огляду на це, виникає нагальна потреба в ринковій переорієнтації підприємств. Реальним економічним інструментом організації їх діяльності з урахуванням вимог ринку стає агромаркетинг – комплексно-системне вирішення проблем організації, який охоплює всі стадії процесу: «виробництво - розподілення (обмін) – споживання» [ 5 ].

Маркетингова діяльність має всебічний та вичерпний характер і охоплює значно більше коло питань. Підприємства, які не використовують маркетинговий підхід у своїй діяльності, ризикують втратити власні позиції на ринку. Адже без його постійного та системного аналізу, передусім покупців і конкурентів, агропідприємство не зможе вчасно реагувати на зміни та коливання попиту споживачів, їх смаки та вподобання, динаміку цін, а отже, не зможе розробляти ефективні товарні та цінові стратегії, спрямовані на конкретні сегменти споживачів і забезпечення певних конкурентних переваг. Також без використання маркетингових

досліджень та заходів зі створення позитивного іміджу фірми та залучення нових клієнтів підприємство не матиме шансів на розвиток [ 1 ].

Маркетингове управління підприємством – це можливість організувати його діяльність на принципах оптимального використання наявного потенціалу та отримання найбільшого прибутку з урахуванням задоволення потреб споживачів. Аналіз можливостей підприємства дає змогу отримати достовірну інформацію щодо стану активів і пасивів виробництва, здійснювати аналіз зовнішнього маркетингового середовища.

Системний підхід до організації маркетингу є необхідною умовою для успішної діяльності підприємства на ринку. Він характеризує підприємство, яке застосовує методологію маркетингу, як відкриту складну систему, орієнтовану на ринок та зовнішнє середовище.

Маркетингове управління діяльністю підприємства – це процес аналізу, розробки та втілення в життя засобів, які розраховані на встановлення, укріплення та підтримку вигідних обмінів з покупцями для досягнення головної мети підприємства – отримання прибутку, росту обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо.

Система маркетингу знаходиться в постійній взаємодії з зовнішнім середовищем. Фактори зовнішнього середовища можна розділити на ті, які піддаються впливу зі сторони керівництва і служби маркетингу, і фактори, які не піддаються управлінському впливу. В умовах ринку забезпечення успішного функціонування системи сільськогосподарського маркетингу в різних організаційно-правових господарських структурах повинно враховувати всі фактори впливу на підприємства мікро- та макросередовища.

Для розкриття змісту маркетингу в системі управління, виділю його основні завдання та функції (рис. 1).



Рис. 1. Зміст маркетингу в системі управління підприємством

Отже, в системі управління підприємством саме маркетинг виконує

супроводжуючу місію, починаючи з організаційно-підготовчої, і, закінчуючи контрольною функцією.

Формування маркетингу в системі управління підприємством передбачає наявність знань із основ потреб ринку, процесів виробництва, фінансово-господарських операцій, соціально-економічних принципів управління підприємством тощо.

Пошук і обґрунтування основних чинників, що впливають на систему управління підприємством та напрямів формування комплексної системи управління на основі маркетингу на підприємстві – є пріоритетним завданням кожного управління.

Реалізація концепції маркетингового менеджменту в умовах конкретного підприємства можлива за допомогою практичного впровадження і застосування комплексної системи управління на основі маркетингу (КСУП) [ 2 ].

Комплексна система управління підприємством на основі маркетингу являє собою складну систему елементів (структурний аспект) і дій (функціональний аспект), за допомогою яких забезпечується збалансованість системи управління і її загальної ефективності. Структура КСУП є багаторівневою (рис. 2):



Рис. 2. Рекомендована комплексна система управління підприємством

1- й рівень - місія підприємства; 2- й рівень - цілі підприємства; 3- й рівень - приватні системи управління на підприємстві; 4- й рівень - підсистеми приватних систем управління.

Місія підприємства дає уявлення про його призначення, необхідність і корисність для суспільства загалом і його співробітників зокрема. Центральним моментом місії є визначення головної мети підприємства з урахуванням інтересів, очікувань і цінностей споживачів в стратегічній перспективі. У цьому випадку місія не повинна залежати від поточного стану підприємства, форм і методів роботи, оскільки загалом вона виражає спрямованість в майбутнє, показуючи, на що буде зосереджено зусилля і які цінності будуть, при цьому, пріоритетними.

В свою чергу, КСУП є місією підприємства, що об'єднує такі масштабні цілі, як управління маркетинговими дослідженнями, управління організаційно-технологічною діяльністю, управління персоналом і економічним потенціалом підприємства.[3]

Важливу роль в організації КСУП відіграє система управління маркетинговими дослідженнями, яка формує інформаційну базу управління, дозволяє здійснювати



діагностику системи управління, створює передумови для прийняття оптимальних управлінських рішень, дозволяє визначити ефективність їх реалізації і ефективність системи управління підприємства загалом.

Діагностика системи управління підприємством повинна охоплювати основні сфери: організацію управління, маркетинг, дослідження і розробки, технологію, персонал, організаційну культуру і імідж.

При оцінці персоналу необхідно проаналізувати його якісний і кількісний склад, виявити тенденції плинності кадрів і міру їх умотивованості.

Організаційна культура відображає норми поведінки, ділову етику, стиль керівництва, філософію керівництва. При аналізі організаційної культури необхідно оцінити міру розробленості управлінської філософії на підприємстві, відношення співробітників до історії розвитку, традицій, що склалися на підприємстві, стиль ділового спілкування, рівень культури поведінки, а також з'ясувати наявність розроблених стандартів поведінки і формальних правил і процедур менеджменту. Оцінка іміджу підприємства здійснюється за допомогою експертних оцінок.

Використання запропонованої методики дозволить оцінити існуючий потенціал підприємства, його конкурентну позицію і обґрунтувати вибір стратегії підприємства.

Для досягнення ефективності управління пріоритетне значення має формування організаційної структури управління підприємством в процесі її проектування (для підприємств, що знову створюються) і перепроєктування (для діючих підприємств).[4]

Так, як це процес складний, трудомісткий, багатоплановий, багато в чому діалектичний, то його ефективність буде залежати від міри дотримання вимог до організаційних структур управління, обліку впливу на їх функціонування соціально-економічних, виробничо-технічних, організаційно-управлінських, зовнішньоекономічних чинників, а також вибору найбільш прийняттого методу визначення чисельності і структури адміністративно-управлінського апарату.

Впровадження і реалізація комплексної системи управління підприємствами на основі маркетингу дозволить забезпечити маркетингову орієнтацію управлінської діяльності незалежно від величини і потужності підприємств, буде сприяти підвищенню внутрішньої і зовнішньої ефективності підприємств, що нарівні з використанням стратегічного підходу до управління забезпечить зміцнення їх ринкових позицій і отримання довготривалих конкурентних переваг.

Однак для забезпечення стабільної стійкості підприємства в умовах мінливого ринкового середовища недостатньо застосування КСУП.

Важливим етапом на шляху вдосконалення управління є корінна зміна всієї системи планування. На основі глибоких маркетингових досліджень ринку, системи збуту, споживчих характеристик товарів, і конкурентоспроможності, реклами, економічного аналізу витрат, прибутків, цін і інших показників, проведення мотиваційного аналізу повинно здійснюватися планування маркетингової стратегії. Ця стратегія у вигляді сформованих цілей, поставлених задач, визначеної послідовності дій знаходить конкретне виконання в програмі маркетингу.

Отже, на даному етапі розвитку ринкових відносин жодне підприємство не може нормально функціонувати без застосування маркетингу для визначення свого положення на ринку, аналізу своїх можливостей, вивчення ринкового середовища, визначення стратегії розвитку тощо. Тому, маркетингова діяльність є загально визнаною ознакою сучасного успішного управління підприємством.

Висновки: 1. Маркетингове управління діяльністю підприємства сприяє процесу аналізу, розробки та втілення в життя заходів, спрямованих на встановлення, укріплення та підтримку взаємовигідних відносин з покупцями; забезпечує можливість організації діяльності підприємства на принципах оптимального використання наявного потенціалу та отримання найбільшого прибутку з урахуванням задоволення потреб споживачів. Маркетинг в системі управління підприємством виконує супроводжуючу місію, починаючи з організаційно-підготовчої, і, закінчуючи контрольною функцією.

2. Впровадження комплексної системи управління підприємствами на основі маркетингу дозволить забезпечити маркетингову орієнтацію управлінської діяльності незалежно від величини і потужності підприємств, сприяє підвищенню внутрішньої і зовнішньої ефективності підприємств, що нарівні з використанням стратегічного підходу до управління забезпечить зміцнення їх ринкових позицій і отримання довготривалих конкурентних переваг.

#### **Список використаних джерел.**

1. Ковбас І.М. Управління аграрним підприємством на основі маркетингу [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum./Inek/2012\\_7/218.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum./Inek/2012_7/218.pdf)
2. Курбацька Л.М., Кожушко І.Г. Використання маркетингу в управлінні підприємством. // Збірник наукових праць. Випуск. 16. Том 3. Кам'янець-Подільський. ПДАТУ. – 2008. – С. 266 – 268.
3. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л.В. Балабанової. - 3-тє вид., перероб. і доп. – К: Знання, 2004. – 354 с.
4. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / [за ред. д.е.н. І.М. Комарницького]. – Львів: Апріорі, 2007. – 1032 с.
5. Соловійов І.О. Агрормаркетинг: системна методологія, реалізація концепції / І.О. Соловійов. – Херсон: Олди-плюс, 2008. – 344 с.

*Р.Р. Мамаджанов, студент*

*Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, Казахстан*

## **МАРКЕТИНГ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Управление маркетингом является важной частью общей системы управления предприятием. Однако управление функцией маркетинга имеет свои особенности. В основном это связано с тем, что маркетинг связан с внешней средой, которая определяет деятельность компании на рынке. Его основная задача - наилучшим образом согласовать внутренние возможности компании с требованиями внешней среды для достижения прибыли. Маркетинг обеспечивает связь между предприятием и рынком.

Процесс управления маркетингом рассматривается в нескольких взаимосвязанных аспектах: как управление деятельностью компании, как управление ее важнейшей функцией и как управление спросом на целевом рынке.

Управление маркетингом компании "ориентация на рынок" основано на современной концепции маркетинга, на формировании нового образа мышления и действий, на развитии коммуникационных связей компании с рынком. Она выражается через общую для всей компании систему маркетинговых стратегий и принятие практически всех управленческих решений с учетом потребностей рынка.

Управление функцией маркетинга "согласование внешней и внутренней среды компании" предполагает формирование маркетинговой системы компании. Его важнейшими элементами являются организация, планирование и контроль. Функция маркетинга тесно связана с производственными, финансовыми, закупочными, сбытовыми и административными функциями компании. Он играет координирующую роль в общих усилиях всех отделов по достижению целей компании.

Управление спросом "рынкоделание" является важнейшим аспектом управления маркетингом в компании. Она обеспечивается стратегическими и оперативными решениями, касающимися определения целевых сегментов рынка и ориентации маркетинговых усилий с помощью набора маркетинговых инструментов (продукт, цена, распределение, продвижение) [1].

Ориентация на рынок представляет собой более высокую стадию деятельности компании, когда она внедряет передовые технологии для удовлетворения запросов потребителей. Происходит мощный скачок. Компания становится открытой системой, где внутренние процессы взаимозависимы и сильно зависят от того, что происходит вокруг компании. Все управленческие решения начинают приниматься в соответствии с требованиями рынка и возможностями компании.

Важной особенностью маркетинга как управленческой деятельности является то, что это процесс принятия решений на основе многовариантных экономических расчетов с использованием информационных технологий, направленный на создание организационных, экономических и правовых условий для эффективного функционирования и развития предприятия в целом [2]. Маркетинг и планирование занимают раннюю позицию в технологическом процессе управления предприятием. Поэтому анализ хозяйственной деятельности в первую очередь направлен на получение необходимой и достоверной информации для эффективного выполнения этих функций. Наиболее важным практическим результатом маркетинговой деятельности как функции управления предприятием являются маркетинговые программы для продукции. В целом, разработка маркетинговых программ позволяет обоснованно определить оптимальный вариант производственной программы компании, который принесет ей желаемую устойчивую прибыль в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

#### **Список использованных источников:**

1. Основные аспекты управления маркетингом.  
[https://truport.ru/fp\\_page/sov\\_mark\\_7.html](https://truport.ru/fp_page/sov_mark_7.html)
2. Теоретические аспекты управления маркетинговой деятельностью на предприятии.  
[https://studbooks.net/789893/marketing/teoreticheskie\\_aspekty\\_upravleniya\\_marketingovoy\\_deyatelnostyu\\_predpriyatii](https://studbooks.net/789893/marketing/teoreticheskie_aspekty_upravleniya_marketingovoy_deyatelnostyu_predpriyatii)

## СЕКЦІЯ 7. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

*О.І. Решетняк, д.е.н., доцент  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України*

### МІЖНАРОДНІ МЕРЕЖЕВІ СТРУКТУРИ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Пандемія суттєво вплинула на весь сектор вищої освіти у світі, втому числі на міжнародне академічне співробітництво. Згідно з результатами дослідження Міжнародної асоціації університетів [1], для 31% закладів вищої освіти пандемія створила нові можливості для міжнародного академічного співробітництва, спільні онлайн-курси та програми, включаючи віртуальну мобільність, обмін ресурсами, даними та ін. У зв'язку з цим підвищується актуальність дослідження досвіду сучасних форм міжнародного академічного партнерства.

Ціллю статті є дослідження міжнародних мережевих структур у сфері вищої освіти.

Сучасні міжнародні стратегічні партнерства університетів спрямовані на довготривалу співпрацю шляхом створення стійких академічних мереж, поширення процесів обміну студентами та викладачами, спрощення процедур обміну знань та практик [2]. Мережева форма реалізації освітніх програм в сучасному світі має застосовуватися з метою підвищення якості освіти, розширення доступу здобувачів вищої освіти до сучасних освітніх технологій та засобів навчання, надання студентам можливості вибору різних напрямків підготовки та спеціалізації, поглибленого вивчення навчальних курсів, предметів, дисциплін, модулів, формування та вдосконалення актуальних професійних компетенцій за рахунок вивчення та освоєння досвіду провідних університетів, більш ефективного використання наявних освітніх ресурсів, підвищення конкурентоспроможності випускників закладів вищої освіти на вітчизняному та міжнародному ринках освітніх послуг та праці.

Мережевий університет – це освітня модель, за якої вузи поєднуються в одну велику мережу, студенти можуть навчатися у різних університетах, одержуючи максимально широкі та комплексні знання [3].

Великий регіональні університети відіграють роль мережного інтегратора в регіоні, роль якого виходить далеко за межі взаємодій між окремими освітніми закладами, науковими установами та промисловими підприємствами. Мережеві взаємодії університету формуються на трьох рівнях: макрорівні (взаємодія в умовах глобалізації світового освітнього простору), мезорівні (взаємодія університетів у рамках національних освітніх систем) та мікрорівні (взаємодії в окремому регіоні)

Загалом визначається два основних напрямки ініціювання та розвитку мережевої взаємодії за цією моделлю. У рамках першого напрямку мережна взаємодія реалізує традиційну освіту, яка історично склалася у вишах, які входять до мережі університетів. У рамках другого напрямку, використання мережної взаємодії змінює зміст освіти, веде до виникнення нових форм та методів навчання. Визначаються декілька критеріїв класифікації мережевої взаємодії університетів [3]:

1. Рівень (міжнародний, міждержавний, інституційний/вузівський) ініціації та

формального документування мережевої взаємодії: мережева взаємодія двох країн (наприклад, Франко-Германський університет, Франко-Італійський університет), регіональних освітніх просторів (наприклад, Мережевий університет БРИКС), окремих університетів(на основі угод між університетами).

2. Організаційна форма мережевого взаємодії: з організацією нової юридичної особи (наприклад, Університет науки та технологій у Ханое) чи без (наприклад, створення консорціуму – Університет Шанхайської організації співробітництва).

3. Кількість учасників (двосторонні; багатосторонні) та приналежність до країн вузів-учасників мережевої взаємодії (наприклад, Франко-Китайський університет ядерної енергетики, включає один китайський університет – Університет Сан Ят-Сен провінції Кантон і п'ять французьких інженерних шкіл ядерної енергетики: Політехнічний інститут Гренобля, Школи гірничорудної справи Нанта, Вищу школу Хімії Парижа, Вищу школу Хімії Монпельє, Національний інститут ядерної науки і технології).

4. Галузь знань: гуманітарна, технічна/інженерна. Наприклад: з гуманітарний напрямком підготовки реалізую Франко-Китайський інститут Женьмін, створений за участю Китайського народного університету і трьох французьких університетів – Паризького університету Сорбони, університету Поль-Валерії у Монпельє та Школи комерції Євромед Менеджмен; інженерні напрями підготовки - Китайсько-європейський технологічний університет у Шанхаї.

5. Масштаб мережевої взаємодії (кількість учнів та вузів-учасників мережевої взаємодії).

6. Документи про освіту, що видаються за наслідками навчання: дипломи усіх університетів мережевої взаємодії; диплом інтегрованого університету.

7. Рівні освіти: бакалавріат, магістратура, PhD.

8. Джерела фінансування навчання та діяльності вузів у рамках мережевого взаємодії: кошти національних бюджетів країн, кошти міжнародних організацій, кошти підприємницьких структур або студентів та їх сімей.

Основні переваги мережевого університету: індивідуальні освітні програми, розроблені під студента; можливість навчатися у будь-якому університеті, що входить до мережі; співробітництво між університетами та реалізація міжнародних проектів.

Аналіз діяльності мережевих університетів показав, що їх розвиток і широке поширення можливе лише у разі сприятливого законодавства у освітній сфері в країнах, де вони базуються. Питання якості освіти, що надається в рамках мережевої взаємодії вузів, стають предметом дискусій на різних рівнях. Так, у Китай, який є лідером за кількістю місцевих університетів, що створені у співпраці з різними вузами країн світу, ще у 2003 р. запровадив «Правила Китайської Народної Республіки з китайсько-закордонного співробітництва в управлінні школами» [4] (англ. – Regulations of the People's Republic of China on Chinese-foreign Co-operation in Running Schools). У Німеччині реалізується державна освітня політика щодо відкриття та підтримки спільних університетів, створених за кордоном за участю німецьких та регіональних університетів.

Дослідження досвіду країн світу, щодо створення міжнародних мережевих структур у сфері вищої освіти показав, що для успішного розвитку мережевої взаємодії українських закладів вищої освіти та створення ними ефективних міжнародних партнерств, заходи щодо їх реалізації мають стати частиною інституційної стратегії розвитку університету, в якій повинні бути визначені

пріоритети у встановленні міжнародних партнерств: за тематичними напрямками (галузям знань та напрямкам підготовки), видами діяльності (академічна мобільність, спільні освітні програми чи дослідження та ін.), за географічними ознаками та ін. [5]. На рівні керівництва університетів має бути визначено ключові форми стратегічного партнерства, джерела їх фінансування, відповідальні особи та підрозділи, які здійснюють оперативне управління. На інституційному рівні вкрай важливе значення має розробка та прийняття локальних нормативних актів, які регламентують мережеву взаємодію закладу вищої освіти з вітчизняними та зарубіжними партнерами, а також інформування всіх підрозділів вузу про інституційну політику в галузі мережевої взаємодії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Marinoni G., Van't Land H., Jensen T. The impact of COVID-19 on higher education around the world. IAU Global Survey Report. International Association of Universities, 2020. URL : [https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau\\_covid19\\_and\\_he\\_survey\\_report\\_final\\_may\\_2020.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf)
2. Kadushin Ch. Introduction to Social Network Theory. N.Y.: Harvard Business School Press, 2004. 127 p.
3. Краснова Г. А., Тесленко В. А. Анализ основных моделей сетевого взаимодействия. Университетское управление: практика и анализ. Том 21. №4. 2017. DOI 10.15826/umpa.2017.04.047
4. Regulations of the People's Republic of China on Chinese-foreign Co-operation in Running Schools. URL: <http://www.china.org.cn/english/education/184658.htm>
5. Решетняк О. І., Білоусов Д. В. Особливості підготовки кадрів в контексті цифрової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.92

*А.С. Олійник, к.е.н.,  
А.О. Строкань, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ВНЗ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

На сьогодні актуальним є питання державного регулювання системи вищої освіти в Україні в умовах європейської інтеграції. Це питання досліджували такі науковці, як Янковий В.В., Згуровський М. З., Іщенко А. Ю. та багато інших.

Про поточний стан та динаміку якості української вищої освіти існує чимало різних суперечливих оцінок, які часто використовуються у політичній боротьбі для критики або підтримки поточної влади. В останні роки з посиланнями на різні зарубіжні інституції було оприлюднено низку рейтингових оцінок якості української вищої освіти у порівнянні з іншими країнами, згідно з якими Україна посідала місце від 70-го до 25-го в один і той самий період [3].

Найважливішим критерієм оцінки якості вищої освіти кожної країни є порівняння з кількістю студентів, що навчаються у вищих навчальних в інших країнах. Проте вища освіта зазнає дуже малого впливу глобалізації, тобто вона переважно національна й регіональна, і конкурентні рейтинги ВНЗ різних країн поки що умовні. При цьому в українських ВНЗ 2021 року навчається близько 76,5 тис. іноземних студентів, що є доволі високим показником навіть порівняно з найбільш

розвинутими країнами світу [3].

Україна за кількістю іноземних студентів потрапляє у топ-10 країн світу, і це дуже близько до зіставних показників за кількістю населення європейських країн, що є членами Організації економічної співробітництва і розвитку. Проте це не означає, що можна суттєво не підвищувати якість української вищої освіти: місце України в міжнародних рейтингах і експертні оцінки треба поєднувати із самостійним формулюванням цілей і завдань, прийняттям і втіленням ефективних рішень для досягнення цих цілей, виходячи у першу чергу не з іміджу країни, а з реальних потреб і інтересів українського населення.

Поряд з позитивними кількісними показниками, статистичні дані свідчать про диспропорції у структурі вищих навчальних закладів: кількість закладів освіти III–IV рівнів акредитації зросла на 134 %, а число їх студентів збільшилось на 163 % [2]. У розрізі областей кількість вищих закладів освіти III–IV рівнів акредитації зросла в Закарпатській області у 6 разів, у Волинській області – в 4 рази, в Хмельницькій області – 3,3 рази; водночас кількість студентів у вказаних ВНЗ зросла відповідно у 3,8 рази, 2,6 рази, 2,7 та 2,5 рази [2]. Можна зробити висновок про те, що в Україні створюються, невеликі ВНЗ, розраховані для незначного потоку студентів та штату викладачів, а матеріальна база в них недостатньо потужна. Однак цю тенденцію можна побачити не у всіх областях України. Із збільшенням кількості ВНЗ у Сумській області в 1,25 рази, число студентів у них зросло в 3,9 рази, в Луганській області кількість ВНЗ зросла в 1,8 рази, а кількість студентів – у 3,1 рази, у Рівненській області – відповідно в 2 та 2,9 рази [2]. Всього в Україні кількість вищих навчальних закладів III–IV рівнів акредитації зросла у 2,3 рази, а число студентів збільшилось у 2,6 рази [2].

Для прогресу і динаміки розвитку суспільства виникає необхідність створення вищої освіти, доступної людині протягом усього її життя, в період підготовки та здійснення творчості і виробництва. В середині XX століття були різкі стрибки у розвитку технологій, прискорення темпів науково-технічного прогресу, тоді і освіта більше ставала окремою галуззю економіки, продукуючи знання як товар з постійним попитом споживачів у постіндустріальному світі. В вищій освіті з'явилися нові напрями, відкрилися нові спеціальності та освітньо-професійні програми у вищих навчальних закладах, де навчаються майбутні спеціалісти.

Проблема забезпечення якісного рівня вищої освіти полягає насамперед в якісній практичній підготовці фахівців для потреб економіки, з одного боку, і якісній організації навчального процесу, з іншого, при формуванні високоосвічених, національно свідомих і патріотично налаштованих фахівців для розвитку національної економіки і розбудови суверенної, національно-демократичної Української держави [2]. Для цього Міністерство освіти і науки України співпрацює разом з Союзом промисловців і підприємців, Міністерством промислової політики, Міністерством праці і соціальної політики та іншими структурами, щоб врегулювати дане питання.

Автором запропоновано розглянути напрямки покращення системи вищої освіти (рис. 1).

Держава повинна сформулювати пріоритети власного науково-технологічного розвитку за допомогою національних програм та стратегію їх реалізації на основі залучення виробництва, освіти, бізнесу, науки в єдиній взаємопов'язаній системі.

Необхідно комплексно вдосконалити визначену стратегію розвитку покращенням чотирьох головних ланок освіти: спеціально-технічної, професійно-технічної, вищої

і післядипломної. Відповідно до принципу “освіта впродовж усього життя” перетворення мають забезпечити безперервність навчального процесу за більшістю напрямів підготовки, перепідготовки та їх взаємоузгодженість [1].

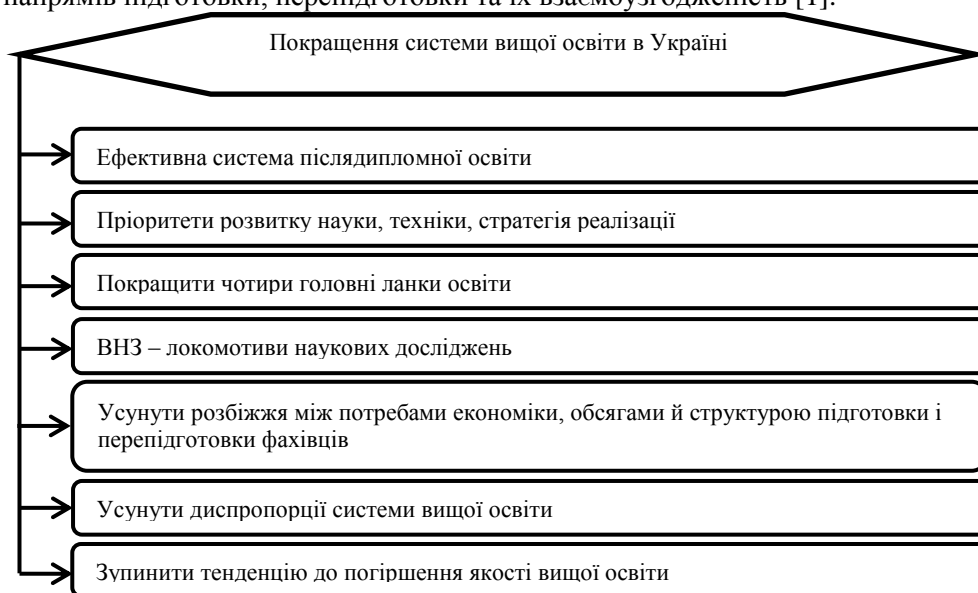


Рис 1. Основні напрями покращення системи вищої освіти в Україні [2]

Шляхом стратегічного планування розвитку пріоритетних галузей економіки та їх збалансованого кадрового забезпечення мають бути усунені значні структурні невідповідності між потребами економіки та обсягами й структурою підготовки і перепідготовки фахівців, державне замовлення має виділятися лише на ці потреби [1]. Вже немає необхідності витрачати кошти державного бюджету на навчання фахівців незатребуваних спеціальностей, особливо в умовах існування гострого дефіциту працівників за окремими професіями.

Держава мусить усунути великі диспропорції системи вищої освіти, що існують в Україні на даний момент. Головними її проблемами є нині неоптимальність мережі ВНЗ, відсутність узгодженості освітньо-кваліфікаційних рівнів бакалавра і магістра з вимогами роботодавців, невизначеність місця цих рівнів на ринку праці, надлишкова кількість напрямів, спеціальностей та спеціалізацій вищої школи [1]. В Україні існує 76 напрямів підготовки кваліфікованих кадрів та 584 спеціальності для здійснення цієї підготовки. Адаптувати національну систему вищої освіти до потреб суспільства і ринку праці необхідно трьома основними способами:

- припинити нечітко трактувати освітньо-кваліфікаційний рівень “бакалавр” рівнем базової вищої освіти з ґрунтовною фундаментально-науковою компонентою та необхідною кваліфікаційною складовою, і разом з роботодавцями окреслити місце цих спеціалістів на ринку праці, а право підготовки бакалавра повенно бути надано лише ВНЗ III-IV рівнів акредитації;

- присвоїти освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліста до ступеня магістра за галуззю знань також і ступенем магістра наук;

- спільно із роботодавцями визначити остаточний перелік кваліфікацій і посад для випускників ВНЗ України за різними рівнями і внести відповідні зміни до загальнодержавних нормативних документів.

Україні має бути створена ефективна система післядипломної освіти для



задоволення потреб ринкової економіки. Поки що ж більшість з 562 інститутів підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів МОН України діють відокремлено як від виробничого сектора, так і від потужних університетів [1]. Ще вони недостатньо забезпечені висококваліфікованими кадрами, а навчально-лабораторна база в них слабка.

Має бути зупинена тенденція до погіршення якості вищої освіти, що спостерігається останнім часом в Україні [1].

Вищі навчальні заклади мають стати локомотивами наукових досліджень, сьогодні, на жаль, вищим навчальним закладам відводиться другорядна роль у проведенні передових наукових досліджень, які є основою елітної університетської підготовки [1].

Отже, інтеграційні процеси у сфері вищого утворення європейських країн поступово реалізовувалися, а Україна стала активним їх учасником. Проте виникає необхідність покращення системи вищої освіти, яка б відповідала основним потребам українського суспільства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Янковий В.В., Згуровський М. З. Вища освіта в контексті європейської інтеграції. 2009. URL: <https://kpi.ua/922-9>.

2. Referat-ok.com.ua: для тих хто прагне знань. Стан та перспективи вищої освіти у сучасних умовах розвитку суспільства. 2021. URL: <http://referat-ok.com.ua/work/stan-ta-perspektivi-vishhoi-osviti-u-such/>.

3. Іщенко А. Ю. Національний інститут стратегічних досліджень. «Глобальні тенденції і проблеми розвитку освіти: наслідки для України». Аналітична записка. 2021 URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/1537>.

*Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент  
Луцький національний технічний університет*

### **ПІДГОТОВКА НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ КАДРІВ ВИЩОЇ ШКОЛИ ДО РОБОТИ В ІНКЛЮЗИВНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про внесення змін до деяких законів України щодо доступу осіб з особливими освітніми потребами до освітніх послуг» слід розглядати як важливий крок у забезпеченні права на освіту для всіх категорій населення. У цих документах законодавчо закріплено загальнолюдські права, зокрема, щодо забезпечення права осіб із особливими освітніми потребами на освіту на всіх рівнях. Уведено низку понять: «особа з особливими освітніми потребами», «інклюзивне навчання», «інклюзивне освітнє середовище» [3].

Інклюзивна вища освіта ґрунтується на принципах:

поваги до прав та свобод людини;

відкритості та гнучкості освіти, здатності оперативно реагувати на зміни та виклики;

інноваційності, аналізі, пошуку та впровадження кращих зразків інклюзивної політики та практики;

формування толерантності та взаєморозуміння в освітньому середовищі, відсутність дискримінації;

забезпечення архітектурної, інформаційної, освітньої та соціальної доступності освітнього середовища;

дотримання стандартів якості освітніх послуг та науково-методичного забезпечення;

узгодженості та скоординованості дій підрозділів та учасників навчально-виховного процесу;

безперервності та наступності інклюзивної освіти на всіх рівнях навчання: школа – коледж – університет – аспірантура – післядипломна та курсова освіта;

індивідуалізації навчання та гармонійного розвитку особистості;

залучення до суспільного життя, соціалізації, підготовки до працевлаштування.

Створення рівних можливостей – це процес, завдяки якому такі загальні системи суспільства, як фізичне і культурне середовище, житлові умови і транспорт, соціальні служби і служби охорони здоров'я, доступ до освіти і праці, культурного і соціального життя, включаючи спорт і створення умов для відпочинку, робляться доступними для всіх [1, п.12].

Доступність передбачає зосередження на сприянні нормалізації життєдіяльності особистості, безпечного її існування, виживання у складних соціально-економічних умовах. Такий підхід зумовлює створення сприятливого соціального фону, доброзичливого, емпатійного, що висуває рівні вимоги до набуття знань, вироблення професійних умінь, навичок. Досягти цього можливо завдяки індивідуальному, диференційованому підходу до кожного студента, розкриття його здібностей, можливостей та талантів, задоволення особливих потреб в безбар'єрній архітектурі, інформації, допоміжних засобах, соціальних взаємовідносин, спеціальному фінансуванні, реабілітації, професійності науково-педагогічних кадрів.

Для реалізації цих завдань важливим є комплексне розв'язання питань, пов'язаних із нормативно-правовим, навчально-методичним, кадровим забезпеченням інклюзивної вищої освіти. А саме:

1. Формування пакету нормативно-правового забезпечення інклюзивної освіти.
2. Підготовка навчально-методичного забезпечення навчально-виховного процесу в умовах інклюзивного навчання.
3. Забезпечення доступності освітнього середовища.
4. Забезпечення розвитку особистості студента з інвалідністю та його соціалізації.
5. Проведення структурних змін в університеті.
6. Підготовка науково-педагогічних кадрів вищої школи до роботи в інклюзивному середовищі, підвищення їхньої кваліфікації.

Підвищення кваліфікації педагогічних працівників здійснюється відповідно до Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 800, за наказом Міністерства освіти і науки України від 11.06.2021 № 656 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів освіти з інклюзивним навчанням та фахівців інклюзивно-ресурсних центрів», затвердженою Типовою програмою для підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів освіти з інклюзивним навчанням та фахівців ІРЦ. Заклади післядипломної педагогічної освіти можуть використовувати у своїй роботі з підвищення кваліфікації Типову програму та залучати підготовлених тренерів.

Важливим завданням також є забезпечення сприятливого психологічного мікроклімату в інклюзивному середовищі, толерантних взаємовідносин між усіма учасниками навчально-виховного процесу, що призведе до реальних позитивних змін у ставленні суспільства до людей з інвалідністю як до рівних. І основна роль у цьому процесі належить педагогічним працівникам.

Саме толерантність є ключовим духовно моральним принципом громадянського

суспільства. Толерантність в академічному середовищі – це співробітництво, дух партнерства; готовність миритися з чужою думкою; повага людської гідності; повага прав інших; прийняття іншого таким, яким він є; здатність поставити себе на місце іншого; повага права бути іншим; визнання рівності інших; терпимість до чужих думок, вірувань і поведінки; відмова від домінування зла і насильства. Сутнісними характеристиками толерантної взаємодії є визнання і прийняття рівноправного існування різноманітних думок, переконань, здатність до самоконтролю, насамперед у сфері емоцій, потреба у свободі власного вибору і повага до свободи вибору інших.

А отже, управління інклюзивною освітою передбачає створення комплексу умов, серед яких основними виступають: активність і постійний вплив на цей процес з боку держави, суспільства, адміністрації та педагогічного колективу закладу вищої освіти; готовність фахівців до реалізації інклюзивного педагогічного процесу, гуманістична система виховання, що включає формування морально-психологічного клімату всередині колективу; організація корекційної допомоги та психолого-педагогічного супроводу розвитку і соціалізації студентів із особливими потребами. Першочерговою умовою успішної реалізації інклюзивного навчання у вищій школі на сучасному етапі є усунення усіх бар'єрів, однак Україна лише частково готова перейти до інклюзії широкого масштабу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Всемирная программа действий в отношении инвалидов: Принята 37/52 резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН 3 дек. 1982 г. // Національна асамблея інвалідів України. Вип. 1.

2. Іванюк І.Я. Адаптація студентів з обмеженими можливостями в умовах інтегрованого навчання. *Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами*. Київ : Університет «Україна», 2009. № 6 (8). С. 24–32.

3. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII (зі змінами № 2661-VIII від 20.12.2018 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 16.11.2021).

*Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент,  
І.О. Михальчук, здобувач вищої освіти  
Луцький національний технічний університет*

### **СУТНІСТЬ ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ ТА МОДИФІКАЦІЇ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ ОСІБ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНІМИ ПОТРЕБАМИ**

Адаптація до умов освітнього середовища вважається однією з головних умов успішної роботи педагога. Але для успішного навчання осіб з особливими потребами необхідна не тільки адаптація викладача. Важливу роль в їх навчанні та соціалізації відіграє адаптація та модифікація освітнього процесу і усього середовища.

Особи з особливими потребами можуть мати потребу в додатковій, іноді особливій підтримці у навчанні, щоб отримати реальну можливість брати участь у процесі навчання і якомога глибше розкрити свій потенціал.

Для того, щоб задовольнити різні потреби таких осіб і досягти успіху через їх відмінності та здібності, рівень розвитку та інтереси, педагоги повинні попрацювати

над удосконаленням методів навчання, середовища навчання, матеріалів і т.д. Ці зміни чи пристосування до потреб осіб з ООП відбуваються через адаптації та модифікації.

Модифікація перетворює спосіб подачі, який був використаний шляхом зміни змісту чи концептуальної проблеми навчальної завдання. Маршрутом зменшення змісту навчальних матеріалів, які були використані, а також конфігурацією навчальної програми або цілей і завдань, які застосовні для конкретної особи, вдосконалення завдань та визначення такого змісту, яким потрібно оволодіти.

В освітньому процесі можуть бути використані такі види адаптацій, як: пристосування середовища, адаптація навчальних підходів, адаптація матеріалів [1].

Сутність адаптації для ефективності навчання учнів з особливими освітніми потребами полягає в тому, що вона може бути організована в різних сферах і пристосована для осіб з особливими освітніми потребами:

- пристосування фізичного середовища (доступність: обладнаними кімнатами, похилими пандусами, встановленими дверима відповідних розмірів [2];
- адаптація навчальних підходів і методик (спосіб, в який педагог презентує матеріал; спосіб організації занять), застосування методу поширення, використання епізодичного навчання;
- адаптація навчальної програми та навчального плану.

При застосуванні різних видів адаптації зміст вивчення залишається незмінним, а при застосуванні модифікацій воно зазвичай змінюється. У деяких випадках може знадобитися внесення модифікацій, щоб особа з ООП могла взяти участь у загальних заняттях класу. Модифікації можуть бути внесені за допомогою зменшення змісту матеріалу, що підлягає засвоєнню; зменшення вимог до участі в роботі аудиторії; обговорення будь-якої модифікації з батьками; модифікацію посібників з урахуванням змісту й орієнтації на навчальний план; спрощення розміщення тексту на сторінці.

Включення особи з ООП до аудиторної роботи полягає у адаптації тематичного плану, визначенні навчальних досягнень та корекційно-розвивальних цілей, узгодженні їх з індивідуальним навчальним планом; розробка занять за тематичним планом з урахуванням єдності конкретних індивідуальних цілей і завдань та загального змісту заняття. В інклюзивній освіті важливо надавати інформацію такій категорії осіб за допомогою різноманітних інструментів, включаючи адаптовані навчальні матеріали [3].

Ефективності навчання в інклюзивному класі можна досягнути за допомогою диференційованого викладання, яке дає змогу усім залучатися до повноцінної навчальної діяльності. Воно передбачає використання таких педагогічних прийомів і методів, які допоможуть усій аудиторії набути необхідних знань і навичок.

Інформацію слід забезпечувати у кількох форматах: за допомогою пояснення викладача, колективного обговорення з акцентом на вербальному, аудіальному та кінестетичному методах сприйняття: перед дослідженням теми розтлумачити нову фразеологію та поняття на певних прикладах. Відповідно до особистісних потреб, структурувати можна підрівень складності питань, темп навчання, кількість загальноосвітніх завдань і час їх виконання.

Зміст, форма і метод вивчення і навчання дітей з особливостями психофізичного розвитку повинні бути корекційними. А отже, кожний предмет, метод і прийом, які використовують педагоги, повинні сприяти як засвоєнню знань, покращенню умінь і поведінки, так і коригувати недоліки у розвитку психофізіології (залежить від

дефекту).

Система корекційних впливів на осіб з ООП має бути розрахована на тривалий час і діяти на особистість в цілому у повній взаємодії її елементів: пізнавальні, емоційно-вольові психічні процеси; досвід (знання, вміння, навички); спрямованість; поведінка [4].

Необхідно узгоджувати педагогічний вплив педагога з медичним і психологічним; щоб дотримуватися черговості і послідовності у корекційно-виховній роботі; не забувати про необхідність дотримуватися єдиного охоронно-викладацького режиму в закладі та сім'ї.

Перед тим, як почати працювати з особами з ООП, викладач повинен взяти до уваги персональну структуру дефекту кожного вихованця (первинний дефект, вторинні дефекти, подальші ускладнення), а також збережені можливості, вивчити досвід дитини, її спрямованість та поведінку.

#### **Список використаних джерел**

1. Про організацію інклюзивного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах. Лист МОН молодьспорт №1/9-384 від 18.05.2012. URL: [http://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/29627/](http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/29627/)

2. Порошенко М.А. Інклюзивна освіта : навчальний посібник. Київ. ТОВ Агентство «Україна». 2019. 300 с.

3. Сак Т.В. Індивідуальне оцінювання навчальних досягнень учнів з особливими освітніми потребами в інклюзивному класі : навч. курс та наук.-метод. посіб. К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2011. 168 с.

4. Таранченко О.М., Найда Ю.М. Диференційоване викладання в інклюзивному класі : навчально-методичний посібник. К. : Видавнича група « А.С.К.», 2012. 124 с.

*М.В. Котьман, учитель*

*КЗ «Полтавська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 20 імені Бориса Серги»*

### **РОЗВИТОК КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ У НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Питання розвитку креативності школярів є надзвичайно актуальним у наш час. Адже саме зараз наша країна потребує людей, які можуть приймати сміливі та нешаблонні рішення, які вміють мислити творчо.

Сьогодні формується нова школа, у якій учень зможе повноцінно жити, проектувати своє майбутнє, свій життєвий шлях, проявляючи власні здібності та можливості, маючи бажання до самовдосконалення, самоосвіти та самовиховання.

Креативне мислення учня є сприятливим інтегруючим чинником її соціалізації, оскільки соціальна діяльність дитини, яка є вирішально-визначальною під час її соціального дорослішання, в своїй основі має творчий характер. Під час засвоєння досвіду суспільного життя дитина переживає кожний етап цього процесу як суб'єктивне відкриття та створення власного соціального простору.

Креативне мислення як когнітивний аспект творчої діяльності є постійним супутником та передумовою гармонійного розвитку людини впродовж усього її життя, забезпечуючи вміння особистості аналізувати проблеми, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, робити пропозиції прогнозуючого характеру [3, с. 2].

Креативність молодшого школяра – це загальна властивість особистості учня, яка виявляється, передусім, у навчально-пізнавальній діяльності й зумовлює творчу

спрямованість дитини, її здатність до самостійного вибору оптимального та оригінального шляху вирішення навчальних завдань, створення нових ідей, новизна яких може бути як об'єктивною, так і суб'єктивною [1, с. 80].

Молодший шкільний вік є сприятливим для творчого розвитку дітей, їхніх творчих здібностей. Саме в цей період активно розвиваються уява, дар фантазувати, творчо мислити, помітно проявляється допитливість, формується вміння спостерігати, порівнювати, критично оцінювати діяльність.

Під час роботи з дітьми важливо розвивати не лише інтелект, але й творчі здібності, і, навпаки, під час розвитку творчих здібностей не слід забувати про інтелект. Адже коли високий інтелект поєднується з високим рівнем креативності, творча людина частіше добре адаптована до середовища, активна тощо [2, с. 10].

Креативні здібності можна розвивати на будь-якому уроці, головне, щоб це не було стихійним явищем, а від уроку до уроку набирало своєї складності. Щоб навчитися креативно мислити не існує певних правил та пояснень, але існують умови, які слід створити вчителю для розвитку креативних здібностей учнів. Тому в своїй діяльності вчителю необхідно:

– знайти час на уроці для застосування технологій творчого розвитку особистості;

– надати можливість учням вільно розмірковувати, висловлюючи власну думку;

– приймати без засуджень різноманітні ідеї та думки учнів;

– створити ситуації успіху для кожного учня.

Отже, розвиток креативності особистості у процесі навчання сприяють притаманні молодшим школярам властивості: відкритість до всього нового, допитливість, емоційність, цілісність сприйняття, яскрава уява, образність мислення, активне ставлення до дійсності, що їх оточує. Креативність є характерною ознакою творчої особистості, спроможної реалізувати свій творчий потенціал за власною ініціативою і вибором відповідних засобів. Її можна розглядати і як передумову для будь-якої творчої діяльності, змотивованої прагненням індивідуума до самовираження та самоствердження.

#### **Список використаних джерел**

1. Костюк Г. С. Здібності і їх розвиток у дітей. Київ: Знання, 2003. С. 80 – 85.
2. Кульчицька О. І. Творчі здібності та особливості їх прояву в дитячому віці. *Обдарована дитина*. 2000. № 1. С. 10 – 13.
3. Данько Н. Розвиток творчих здібностей молодших школярів. *Початкова школа*. 2013. № 4. С. 1 – 2.

*С.І. Мерефа, учитель-методист*

*КЗ «Полтавська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 20 імені Бориса Серги»*

### **ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Основним компонентом Нової української школи є новий зміст освіти. Основна її риса – орієнтація на нове навчання, новий зміст, який покликаний формувати в особистості необхідні для успішної самореалізації у суспільстві навички, так звані компетентності. Концепцією, чинними програмами передбачено 10 ключових компетентностей та 4 наскрізні лінії, формування яких сприятиме реалізації мети базової загальної середньої освіти — розвиток і соціалізація особистості учнів,

формування їхньої національної самосвідомості, загальної культури, світоглядних орієнтирів, екологічного стилю мислення і поведінки, творчих здібностей, дослідницьких і життєзабезпечувальних навичок, здатності до саморозвитку й самонавчання в умовах глобальних змін і викликів [1].

Уроки – це напружена, науково організована робота усіх учасників освітнього процесу, яка розвиває творчі здібності учнів; диференціює та індивідуалізує процес навчання; стимулює роботу з додатковою літературою; розвиває аналітичне мислення, вміння робити узагальнення; формує в учнів навички самооцінки та самоконтролю своєї навчальної діяльності.

Мета кожного уроку – вміння учнів усно і письмово висловлювати й тлумачити теоретичні поняття, творчо аргументувати думки, почуття; уміти спілкуватися літературною українською мовою, виокремлювати головну й другорядну інформацію, чітко формулювати визначення, правильно використовувати у мовленні числівники, доречно користуватися таблицями, схемами, діаграмами (математична компетентність); аналізувати навчальний матеріал з певної життєвої позиції (підприємливість); уміти застосовувати мовно-літературні знання у поєднанні з природничими науками; ІКТ знання; загальнокультурна грамотність; соціальні і громадянські компетентності; екологічна грамотність [3].

Ефективними засобами реалізації методичної проблеми є інтерактивні технології навчання. Завдання вчителя – розкрити творчий потенціал кожної дитини, який закладений природою.

Застосовуючи елементи інтерактивного навчання на уроках, учні вчаться бути демократичними, критично мислити, співпрацювати, приймати рішення, спілкуватися з іншими. Практикують такі методами і прийомами інтерактивного навчання, як проблемні та творчі завдання, запитання учнів до вчителя та навпаки. «Мікрофон», «Мозковий штурм», робота в парах, робота в малих групах, «Навчаючи – вчусь», «Метод ПРЕС», «Займи позицію», «Незакінчене речення».

Наприклад, інтерактивна технологія «Мікрофон» використовується найчастіше на етапі мотивації навчальної діяльності. Учні мають висловити власну думку про те, чого вони очікують від уроку (що дізнатися, чого навчитися, що пригадати), виходячи з теми.

У такий же спосіб проводиться етап підсумку уроку. Інтерактивна технологія «Метод ПРЕС» використовується, щоб учням довести і обґрунтувати свою точку зору.

На етапі формування вмінь і навичок застосовую інтерактивну технологію «Займи позицію».

Сприяють підвищенню творчої діяльності учнів у 6-7 класах ігрові завдання.

По-перше, такі завдання здебільшого є пошуковими. Вони ставлять учня перед необхідністю самостійно знаходити шляхи розв'язання, а отже, розпізнавати, аналізувати мовні факти, зіставляти їх і формулювати висновки. А це розвиває творчі здібності школяра, увагу, ініціативність.

По-друге, робота з ігровими завданнями створює позитивну мотивацію навчання, пробуджує бажання знати. По-третє, самостійно відкриваючи для себе певні мовні явища, учень дістає задоволення, впевненість у своїх здібностях, що зумовлює самореалізацію особистості. Результативними є вищезазначені форми роботи із учнями з особливими освітніми потребами [2].

Отже, важливими напрямками управління навчальним процесом мають бути розробки та впровадження інтерактивних технологій у процес навчання й посилення

експертної оцінки за рівнем сформованості ключових компетентностей. У ролі експертів можуть виступати спеціалісти навчального закладу, управлінці, методисти. Зовнішню експертизу мають здійснити батьки, випускники, роботодавці, спеціалісти, здатні оцінювати підготовленість школярів до вирішення проблем, типових для сучасного життя.

Надзвичайно важливо активізувати і систему соціологічних досліджень (опитування, анкети, відкриті тести для батьків, громадськості тощо). Педагогічна технологія формування в учнів ключових компетентностей вимагає певних нововведень у систему управління навчальним процесом, організацію освітньої діяльності на всіх рівнях.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державний стандарт базової і повної загальної середньої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/nova-ukrayinska-shkola/derzhavnij-standart-bazovoyi-serednoyi-osviti>.
2. Драч І. І., Павловська О. В. Формування ключових компетентностей у навчальному процесі ЗНЗ І-ІІІ ступенів. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/stud\\_almanah/39.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/39.pdf)
3. Управління школою. URL: <https://www.pedrada.com.ua/article/2762-yak-klyuchov-kompetentnost-ta-naskrzn-vmnnya-potrbn-uchnyam-5-9-klasv>

*В.С. Сорочан, директор, учитель-методист  
КЗ «Полтавська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 20 імені Бориса Серги»*

## **ІНКЛЮЗИВНЕ НАВЧАННЯ – ПРІОРИТЕТ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ**

Національною радою реформ інклюзивне навчання визначене одним із пріоритетів розвитку держави, що є одним із основних чинників реформування системи інституційного догляду та виховання дітей в Україні. Організація інклюзивного навчання є процесом складним і багатогранним. Як і все нове, організаційні, освітні і фінансові моменти діяльності інклюзивної направленості навчання викликають купу питань. У Державному бюджеті України витрати на організацію освітнього процесу для осіб з особливими освітніми потребами передбачені у вигляді субвенції місцевим бюджетам.

Інклюзивне навчання є способом організації освітнього процесу для осіб з особливими освітніми потребами в закладі загальної середньої освіти, яке організовується за інституційною (денною або вечірньою) формою здобуття освіти та передбачає включення дитини з особливими освітніми потребами до освітнього процесу спільно з іншими учнями класу.

Згідно Закону України «Про освіту», інклюзивне навчання – це система освітніх послуг, що забезпечує реалізацію права на освіту осіб з особливими освітніми потребами, а також їх соціалізацію та інтеграцію в суспільство. Психолого-педагогічна, корекційно-розвиткова та інша допомога особам з особливими освітніми потребами в системі освіти надається у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України, з урахуванням їхніх потреб, визначених в індивідуальній програмі розвитку особи з особливими освітніми потребами [1].

Переваги інклюзивного навчання:

- усунення бар'єрів у системі освіти та системі підтримки дітей з особливими



освітніми потребами;

- максимальна залученість батьків до процесу навчання;
- діти з особливими освітніми потребами отримують можливість соціалізації, розвитку своїх інтересів і талантів і подальшої інтеграції в суспільство, вступу до професійних і вищих закладів освіти;
- діти з особливими освітніми потребами мають змогу налагодити дружні стосунки з однолітками в школі та поза її межами та моделюють належні способи взаємодії з колективом;
- в інклюзивних класах створено атмосферу спокійного прийняття відмінностей інших людей [2].

Діти з особливими освітніми потребами мають повне право здобувати освіту в усіх навчальних закладах, зокрема й безоплатно в державних та комунальних, незалежно від «встановлення інвалідності». Діти з особливими освітніми потребами мають право на:

- дистанційну та індивідуальну форми навчання;
- психолого-педагогічну та корекційно-розвиткову допомогу;
- інклюзивні та спеціальні групи (класи) у загальноосвітніх навчальних закладах;
- «підлаштовані» для їхніх потреби загальноосвітні школи і класи, тобто на відповідні архітектурні перепланування;
- корекційних педагогів, тьюторів, психологів;
- адаптовані навчальні плани та програми, методи та форми навчання, ресурси спеціальної освіти, партнерство з громадою.

Отже, побудова ефективної системи інклюзивної освіти в Україні можлива на основі взаємодії різних факторів, насамперед посилення фінансування освіти, удосконалення її нормативно-правового забезпечення, поліпшення методичного та кадрового забезпечення інклюзивної освіти.

#### **Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2053-19#Text>
2. Інклюзивне навчання. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/inklyuzivne-navchannya>

*І.А. Гуменюк, аспірант*

*Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», м. Київ*

## **РОЗВИТОК ОСОБИСТІСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВЧИТЕЛЯ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ УСТАНОВОЮ**

Упродовж останнього десятиліття все частіше спостерігається актуалізація проблем змін у системі освіти: підвищення вимог до якості освіти, ефективності діяльності освітньої установи, особистості вчителя.

А. Майоров ефективність розглядає як співвідношення між результатами діяльності і кінцевою метою; як співвідношення результатів і витрат; як більшу дієвість результативності. Щодо ефективності управління закладом освіти автор наголошує на двох аспектах: навчальному (якість підготовки учнів); соціальному (реалізація вимог суспільства) [7].

На думку А. Офіцерової, ефективність управління передбачає результативність

діяльності конкретної управлінської системи, яка відображає у показниках об'єкт управління та управлінську діяльність. Дослідник виокремлює умови ефективного управління освітньою установою: потенціал співробітників, їх здатність виконувати певну роботу; соціальні аспекти діяльності персоналу; професійна культура керівника; соціальна відповідальність; уміння застосовувати організаційний порядок, самоорганізацію, самоврядування; вміння формувати підприємницьку організаційну поведінку, створювати інноваційне середовище; надавати підтримку співробітникам; уміння використовувати ефективні методи, технології управління; наявність розвинутої інфраструктури; очікування більш високих результатів від учнів із боку вчителів; система контролю за досягненнями учнів [8].

Для В. Рябченко ефективність управління закладом освіти збільшує конкурентоспроможність установи, відображає корпоративну компетентність всіх учасників діяльності. Ефективність – якісний показник, який визначає ступінь використання витрат ресурсів (людських, матеріальних, фінансових тощо) у досягненні того чи іншого результату. До того ж, як зазначає автор, покращення результатів повинно досягатися за мінімальні витрати ресурсів без погіршення їх якості. На відміну від інших ресурсів, які невідворотно витрачаються, людські ресурси у процесі їх застосування самовідновлюються, розвиваються. Тому, у процесі управління освітньою установою акцент має бути зроблений на розвиток особистісного потенціалу учасників освітньої діяльності [9]. Від зазначеного явища, як зауважує Н. Кардашук, залежить становлення дитини як особистості, громадянина, фахівця, розкриття і зміцнення її індивідуального, творчого потенціалу [3]. Крім того, завдяки розвинутому особистісному потенціалу вчителя, який допомагає долати будь-які труднощі, вирішувати складні завдання, приймати важливі рішення, відбувається забезпечення якісної, ефективної діяльності освітньої установи.

Відповідно до Концепції «Нова українська школа» [4], ґрунтуючись на особистісно-орієнтований, діяльнісний, компетентнісний, інтегративний підходи, задля створення сприятливих умов розвитку учня, учитель має виконувати роль коуча, фасилітатора, тьютора, модератора, партнера, ментора, новатора, має володіти модернізованими педагогічними технологіями, використовувати мультимедійні ресурси, телекомунікаційні засоби, вміти управляти освітнім процесом, усвідомлювати необхідність перебудови власного соціального, професійного мислення, формувати інші особистісні, фахові властивості [6]. Без розвитку особистісного потенціалу вчителя оволодіти і забезпечити виконання вищезазначених функцій доволі складно.

М. Денєко розглядає особистісний потенціал учителя як засіб для задоволення потреб, що з'явилися у зовнішній реальності. Особистісний потенціал учителя як найбільш пристосований, на думку науковця, визначається ідеологічними установками, регламентованими правилами суспільства. Відновлюється особистісний потенціал учителя в результаті трансформації внутрішнього ресурсу за рахунок отримання матеріальних благ, накопичення досвіду, морального заохочення тощо [1].

Особистісний потенціал учителя, з позиції А. Костилова, Р. Овчарова, являє собою інтегральну системну характеристику індивідуально-психологічних особливостей педагога, яка містить три взаємозв'язаних компонента (потенціал свободи, потенціал відповідальності, смисловий потенціал), відповідає за здатність педагога у професійній діяльності виходити з гуманістичних смислів, цінностей,

зберігати ефективність праці, стабільність смислових орієнтацій під тиском змінних зовнішніх умов. Дослідники вважають, що особистісний потенціал педагога, перш за все, визначає позитивну особистісну властивість, яка відповідає за ефективну саморегуляцію професійної діяльності [5].

Значений погляд на проблему особистісного потенціалу вчителя визначає особливу актуальність наукових розвідок щодо переосмислення діяльності освітньої установи, створення універсальної системи розвитку досліджуваного явища. Такий розвиток, на думку М. Дмитренко, має бути спрямований на властивості вчителя, які дозволять розкрити і вдосконалити особистість: лідерство, роботу в команді, контроль за особистими емоціями, поведінкою, креативність, розв'язання проблем, виконання поставлених завдань [2].

Таким чином, в основу резервів особистості вчителя закладено пріоритет самоцінності людини, здатної до самовдосконалення, самоосвіти, спроможної акумулювати життєву енергію, смислові орієнтації, досвід на реалізацію перспектив розвитку професійної діяльності, що сприятливо впливає на ефективність управління освітньою установою.

#### **Список використаних джерел:**

1. Денко М.В. Развитие личностного потенциала преподавателя вуза в процессе профессиональной адаптации. Санкт-Петербург. 2007. 218 с.
2. Дмитренко М. Й. Особистісний потенціал корпоративної культури. Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. 2011. №3. С.18-23.
3. Караджук Н. Підготовка майбутніх вчителів початкових класів до інноваційної діяльності. Реалізація Концепції «Нова українська школа» в умовах інноваційного освітнього середовища: матеріали фестивалю інновацій. Луцьк: Волинський ІІПО. 2019. С. 78-83.
4. Концепція Нової української школи. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalnaserednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>.
5. Овчарова Р.В., Костылева А.А. Влияние личностного потенциала педагога на диалог в педагогическом общении. Курган. 2012. 128 с.
6. Ляшенко О. Якість освіти як основа функціонування й розвитку сучасних систем освіти. Педагогіка і психологія. 2005. № 1(46). С. 5-12.
7. Майоров А. Н. Мониторинг в образовании. М: Интеллект-Центр. 2005. 424 с.
8. Офицерова А. В. Условия повышения эффективности управления общеобразовательной организацией. Молодой ученый. 2017. № 24 (158). С. 376-380.
9. Рябченко В. Розвиток особистісного потенціалу академічного потенціалу і здобувачів вищої освіти як інтегрований критерій результативності та ефективності університетського управління. 2019. URL: <file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8F/Downloads/82-Article%20Text-154-1-10-20190617.pdf>.

*V. Stoliarchuk, PhD student*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

#### **MANAGEMENT OF INCLUSIVE EDUCATION IN UKRAINE AND IMPLEMENTATION OF WORLD EXPERIENCE**

Today, Ukraine is making significant efforts to be involved in the world's leading integration communities. Perhaps the main issue in the formation of any state in the world is the acute issue of human development through educational processes, as well as ensuring social protection of all segments of the population. The urgency of this issue

arises from the large number of people with special educational needs. Unfortunately, the global number of newborns with special needs is only growing. In Ukraine, the number of children in need of special education reaches more than 1 million, which is almost 13% of the total number of the younger generation. Therefore, in order to reduce these statistics and implement new mechanisms for the full education of children with disabilities, there is an urgent need to attract world experience into the Ukrainian education system.

Before embarking on a philosophical debate on the possible implementation of world experience in the management of inclusive education, it is necessary to first highlight the essence of inclusiveness. It is a so-called mechanism of social interaction and support of people to daily responsibilities together with other people on equal rights and conditions. These areas include the diverse activities of each member of the world community.

According to the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities [1], [2], the term "reasonable accommodation" means making the necessary modifications to ensure the full interaction of people with disabilities on an equal footing with other people in accordance with human rights and fundamental freedoms. In this way, the world community determines the need for equal rights for all people, regardless of age, gender, religious or political views, as well as people with disabilities. It should also be added that, according to the Law of Ukraine "Pro osvitu" [5], regulates the essence of the concept of "person with special educational needs" as a person who needs additional support in the educational process to ensure the right to full education. In turn, it is necessary to understand the involvement not only of children with disabilities, but also of refugee children, orphans, ie those who need special social support and protection.

It is worth noting that the problem of socialization these people has always existed, but due to the development of technology and the implementation of a digitalized community, a special concept in education is gaining right now. Thus, in Ukraine over the past 5 years there has been an increase in education staff institutions with an approach to the education of children with disabilities by 8.5 times. The number of educational institutions is also increasing, while building a modern, safe and critical infrastructure for a comfortable stay and purposeful education of children. In turn, this has led to the actualization of the issue of identification of children with opportunities, their socialization and increase of classes by 7 times, and the total number of students in 2020-2021 academic years is 25 thousand people [4].

In general, inclusiveness was first discussed in the United States, proposing the separation of some children from others at the time. However, in the current situation, it means an integrated approach and ensuring equal access for all participants in the educational process, including children with disabilities. This approach is used through the involvement of special education based on the use of personality-oriented methods of pedagogy, taking into account the individual characteristics of educational and cognitive activities of such children.

Assessing the European experience, let us take into account Italy, which was the first to recognize integrative and inclusive education as the best learning mechanism for children with disabilities. The first step was to reform and initiate the idea of creating a comfortable learning environment for children with mental disorders. Later, the reform added information on the education of children with disabilities together with their peers, and stressed the importance of conducting classes close to home. Today in Italy, students with special needs study together with all children. In turn, teachers, professionals, doctors, assistants and public figures have different orientations in learning, this working with one goal and promoting an inclusive approach to learning.

Analyzing the Austrian experience, we note that there are special education centers in the country that respond to and coordinate the education of children with disabilities. Such specialists act as mentors in the work, advising teachers and parents, conducting trainings and cooperating with state and medical centers. [6]

In Belgian schools with inclusive education, training also takes place with specialists. First, special educators communicate with children and identify their problems, then pass this information on to teachers and provide advice on specific teaching methods. The peculiarity of this approach is the involvement of specialists who help to classify the problem and remove the barrier between the education of ordinary children and children with disabilities. Such measures are financed by state bodies that have adopted relevant laws.

In our opinion, in every country of the world conditions should be created for the education of children with disabilities, ie such a process should involve professional teachers who will use only the latest learning technologies, and not separating them from the majority of children. All educational institutions must be adapted to the newly created principle of "inclusiveness", which will mean accepting every child, regardless of their gender, religion or state of health. Thus, inclusive education creates an increase in the competence of educators and destroys social stereotypes about the selection of children as "special", because the disease does not mean disability. In inclusive education, each child should study together with all at the same level, taking into account the individual characteristics of the student. That is, in such a system of education will be guided by the principle of "unity", which in turn will contribute to the implementation of the basic principles of the UN Convention.

#### References

1. Convention on the Rights of Persons with Disabilities, Legislation of Ukraine, Verkhovna Rada of Ukraine, URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_g71#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text)
2. United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities, 06 December 2006, URL: <https://www.un.org/esa/socdev/enable/rights/convtexte.htm>
3. Centers for Disease Control and Prevention, URL: <https://www.cdc.gov/ncbddd/disabilityandhealth/disability-inclusion.html>
4. Ministry of Education and Science of Ukraine, Statistics, URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/inklyuzivne-navchannya/statistichni-dani>
5. Law of Ukraine "Pro Osvitu", Legislation of Ukraine, Verkhovna Rada of Ukraine, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
6. Experience of inclusive education abroad and its use in Ukraine, Educational project "On the Lesson, URL: <https://naurok.com.ua/dosvid-inklyuzivno-osviti-za-rubezhem-ta-yogo-vikoristannya-v-ukra-ni-192318.html>

*О.В. Баран, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **СПІВПРАЦЯ З ПОТЕНЦІЙНИМИ РОБОТОДАВЦЯМИ – ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**

Тенденції розвитку сучасної цивілізації ставлять нові вимоги до людини, а це означає – й до освіти. Сьогодні світова спільнота однозначно приймає головну мету розвитку суспільства у XXI столітті, якій підпорядковані всі інші показники людського життя. Сьогодні більшість роботодавців цікавлять практичні навички

працівника, ніж спеціальність яку він здобув під час навчання у закладі вищої освіти. Виключеннями є здобувачі вищої освіти провідних університетів України. Однак ситуація із працевлаштуванням нових випускників закладів вищої освіти неоднозначна [1].

Вибір напрямку підготовки є одним із найважливіших етапів у житті кожної молодої людини. Необхідно ретельно розуміти широкий спектр сучасних професій, розуміти їх зміст, оцінювати свої здібності, можливості та інтереси, а також перспективи подальшого працевлаштування у вибраній галузі освіти. Враховуючи незначний обсяг державного фінансування на вдосконалення матеріально-технічної лабораторної бази закладів вищої освіти, підготовка майбутніх фахівців здійснюється на застарілому обладнанні, що ще більше поглиблює проблему можливостей працевлаштування випускників [2].

Для проведення дослідження практики співпраці провайдерів освітніх послуг та роботодавців обрано Полтавський державний аграрний університет (ПДАУ). Налагодження прямих зв'язків ПДАУ з роботодавцями сприяє кращому розумінню щодо необхідності підтримки молодого фахівця в професійній сфері та в області соціальної адаптації та зменшенню розриву між закладом вищої освіти та високотехнологічним підприємством та надавати поштовх для створення нових форм і методів співпраці з роботодавцями. З метою налагодження ефективної взаємодії в підготовці кваліфікованих кадрів сільськогосподарської галузі ПДАУ і цілий ряд підприємств-роботодавців укладають меморандуми та договори про співробітництво.

В університеті побудовані партнерські стосунки та проводиться тісна співпраця згідно з укладеними договорами з такими стейкхолдерами як ПП СВЦ «Яровіт», ТОВ «Насінневий фонд України», ТОВ «Ташань», ТОВ «Сингента», ПП «Агроєкологія», СФГ «Дослідне», ТОВ «Арніка Органік», Полтавська державна сільськогосподарська дослідна станція ім. М. І. Вавилова Інституту свинарства і агропромислового виробництва НААН, ТОВ «АРГУСБАЙОТІКС», ФГ «Грига», Державна екологічна інспекція Центрального округу, Білоцерківська сільська рада та інші.

Співпраця з потенційними роботодавцями є також джерелом інвестицій для закладу вищої освіти. Прикладом є Сумський національний аграрний університет, на базі якого компанія ТОВ «Кернел-Трейд» реалізує проекти власні навчальні проекти «Університет міжнародних програм» та «Кернел-Шанс». Співпраця дає можливість для технічного переоснащення матеріальної бази, ремонту гуртожитків, навчання здобувачів вищої освіти за кордоном.

Крім цього співпраця з роботодавцями – це підвищення рівня мотивації здобувачів вищої освіти до навчання. Через укладання тристороннього договору між роботодавцем, закладом освіти і здобувачем при переході на дуальну форму здобуття вищої освіти на практиці можуть бути реалізовані механізми мотивації до навчання.

Здобувачі, які навчаються за дуальною формою, вміють працювати з технікою, розуміють усі технологічні процеси, мають досвід взаємодії з досвідченими фахівцями підприємств та в подальшому їм пропонують відкриті вакансії на цьому ж підприємстві, тож їхнє працевлаштування є досить високим.

Налагодження прямих зв'язків ПДАУ з роботодавцями має відбуватися з метою підтримки молодого фахівця в професійній сфері та в області соціальної адаптації, зменшення розриву між закладом вищої освіти та високотехнологічним

підприємством, надає поштовх для створення нових форм і методів співпраці з роботодавцями. ПДАУ має планувати розвиток дуальної форми здобуття освіти з урахуванням потреб ринку праці.

Дуальна форма навчання забезпечить: максимальну відповідність знань та вмінь працівників потребам підприємства після проходження навчання; економію часу та коштів на пошук працівників, їх перенавчання та адаптацію до умов конкретного підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пішванова В. О., Малінко О. Г. Вища освіта як чинник адаптації майбутніх спеціалістів. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. 2011. – № 4. С. 381-386.

2. Аляб'єва С. С., Коваль К. О., Мензул О. М.. Працевлаштування випускників вищих навчальних закладів: проблема та державний інструментарій їх вирішення. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2014. №1. С. 128-135.

*В.Г. Жорняк, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВИ У ПРОЦЕСІ РЕГУЛЮВАННЯ ОСВІТИ**

Сучасний етап системи вищої освіти відзначається глибоким проникненням у соціальну сферу та економічну діяльність, доступом до глобальних ринків праці, послуг, товарів та капіталу. За цих обставин ефективного реформування системи вищої освіти неможливо досягти за допомогою адміністративного методу самої системи освіти. Це вимагає скоординованих зусиль державних органів, роботодавців та населення на всіх рівнях з урахуванням економічних умов та соціальних потреб тощо.

На думку науковців, держава виконує такі функції в процесі регулювання освіти:

- розробка та реалізація загальної державної політики у системі освіти, її стратегії, деталізованого плану дій;
- надання послуг закладів освіти через достатнє фінансування закладів освіти, розробку додаткових механізмів фінансового забезпечення;
- законодавче регулювання виробництва та споживання освітніх послуг, моніторинг та оцінка ефективності розроблених правил та коригування їх;
- забезпечення соціальних гарантій та соціального захисту громадянам і працівникам у системі освіти [1, 3, 4].

Основні та специфічні принципи, що властиві для державного регулювання загалом та галузі освіти включають забезпечення (табл. 1).

Проблема розвитку вищої освіти виникає через економічну та політичну нестабільність суспільства, а також недосконалістю реформ практично в кожній галузі економіки, недостатнім бюджетним фінансуванням та специфікою підготовки кадрів для окремих галузей національної економіки тощо.

Отже, роль держави у вирішенні цих питань є важливою і вимагає більш ефективного використання новітніх та існуючих інструментів державного регулювання системи освіти.

**Забезпечення основних й специфічних принципів, що властиві для державного регулювання загалом та галузі освіти [2]**

Показники	Сутність
Ефективності	надання якісних освітніх послуг та отримання кінцевого економічного ефекту внаслідок втручання держави у вигляді позитивних соціально-економічних екстерналій
Справедливості	забезпечення державою однакових умов навчання та доступу до нього для різних соціальних категорій громадян (тобто, інклюзивного середовища без будь-яких ознак дискримінації на умовах гуманізму та демократії)
Стабільності на мікро- та макрорівнях	забезпеченні сталого розвитку суспільства і держави, налагодження між секторного партнерства та інтеграції
Системності	застосування комплексного інструментарію державного регулювання з врахуванням впливу на інші сфери господарювання (зокрема, з ринком праці)
Адекватності	моніторинг та оцінка доцільності окремих заходів і дій з боку держави та коригування їх відповідно до умов оточуючого середовища
Оптимальності	збалансованість застосування адміністративних та економічних заходів впливу прямого та опосередкованого характеру
Поступовості та етапності	провадження заходів державного регулювання та можливих змін

**Список використаних джерел:**

1. Каленюк І. С., Цимбал Л. І. Особливості регулювання ринку освітніх послуг : монографія. Чернігів : ЧДІЕУ, 2011. 184 с.
2. Майборода Т. М. Зв'язок державного регулювання освіти та структури національної економіки в контексті становлення постіндустріального суспільного укладу. *Вчені записки : зб. наук. праць*. 2018. Вип. 19. С. 186-195.
3. Паращенко Л. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми : монографія. Київ : Майстер книг, 2011. 536 с.
4. Цимбал Л. І. Суб'єкти ринку освітніх послуг та їх взаємодія. *Стратегія розвитку України*. 2006. № 1. С. 71-76.

*І.М. Мукиєнко, здобувач вищої освіти  
Ізмаїльський державний гуманітарний університет*

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ НАПРЯМІВ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ  
ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС**

В Україні на початку XXI століття освітній процес зазнав значних реформ. Навчальні заклади XXI століття зумовлюють необхідність докорінного переосмислення освітніх завдань, актуалізації змісту навчання, створення проектно-життєвого простору, технологій становлення індивідуальності учня як суб'єкта і проектувальника життя, спрямованого на розвиток конкурентоспроможної, компетентної особистості, яка творчо підходить до розв'язування проблем, прагне змінити на краще своє життя й життя своєї країни.

На даний момент сновним завданням вчителя є саме створення умов для формування творчої компетентної особистості, яка буде здатна реалізувати свій потенціал у суспільстві. Тому актуальним є перехід до особистісно - орієнтованого навчання й виховання, упровадження нових більш ефективних педагогічних



технологій, інтерактивних методів навчання. [2, с. 23].

Зараз в педагогічній літературі часто зустрічаються поняття «новація», або новий спосіб та «інновація», нововведення. Новація – це сам засіб (новий метод, методика, технологія, програма тощо), а інновація – це процес його освоєння.

Також нерідко у педагогічному лексиконі зустрічається поняття, як «технологія» і «педагогічної технології».

Під поняттям «технологія» розуміють сукупність прийомів, що застосовуються в якій-небудь справі, майстерності, мистецтві (тлумачний словник) [3, с. 2]

Пізніше у 80-х рр. все з'являється термін «педагогічні технології». Суть даного поняття не мав єдиного погляду [4, с. 28].

Кожний з підходів мав право на існування, оскільки охоплював різні сторони навчального процесу. Саме тому на даний момент існує велика кількість педагогічних технологій

Отже, «інноваційні технології» - це цілеспрямований системний набір прийомів, засобів організації навчальної діяльності, що охоплює весь процес навчання від визначення мети до одержання результатів. Велика кількість авторів вважають, що будь-яка педагогічна технологія повинна відповідати основним методологічним вимогам. (критеріям технологічності) [4, с. 30-31]. Сюди відноситься:

- концептуальність;
- системність;
- можливість управління;
- ефективність;
- відтворюваність
- візуалізація.

Розглядаючи психолого-педагогічні інновації як новостворені (застосовані) чи вдосконалені технології, які істотно змінюють обсяги, структуру та якість педагогічного процесу, ми, насамперед, виділяємо такі технології [1, с. 18-24.]:

- розвивального навчання;
- особистісно-орієнтованого навчання;
- колективного навчання;
- модульно-розвивального навчання;
- життєтворчого навчання;
- особистісно-орієнтованого виховання;
- психологічного управління;
- адаптивного управління;
- інтеграційної природничої освіти тощо.

Ці та інші освітні інновації, представляються своїми технологіями, а саме сукупністю форм, методів і засобів навчання, виховання та управління, які об'єднані єдиною метою і визнані освітньою громадськістю країни. Досить важливим є той факт, що оволодіння новими технологіями навчання й виховання вимагає насамперед внутрішньої готовності вчителя до перетворення самого себе. До основних понять інноваційних технологій відносять [5, с. 7]:

- нестандартні уроки;
- індивідуальна робота;
- контроль і оцінка навчальних досягнень учнів
- кабінетне, групове і додаткове навчання;
- факультативи за вибором учнів(поглиблюють знання);
- проблемне і модульне навчання;

- запрошення вчених, діячів культури, мистецтва на уроки;
- економізація і екологізація освіти;
- науковий експеримент при вивченні нового матеріалу;
- застосування досягнень техніки;
- нові підходи до формування навчальних планів.

Основними джерелами і складовими частинами інноваційних педагогічних технологій є:

1. Соціальні перетворення і нове педагогічне мислення.
2. Наука (педагогіка, психологія, соціологія тощо).
3. Передовий перспективний досвід.
4. Досвід минулого, вітчизняний і зарубіжний.
5. Етнопедагогіка (народна педагогіка)

Впровадження інноваційних технологій вимагає від викладача:

- вивчення спеціальної літератури (додатково);
- аналізу педагогічного досвіду викладачів-новаторів;
- розробки плану запровадження нової техніки;
- оптимального поєднання гуманітарних, природничо-математичних та професійних знань.

Педагогічні інновації, що використовуються викладачами, можна поділити на навчальні та виховні.

Розглянемо детальніше кожен з них.

Сюди відносяться:

- інтегроване навчання;
- технології групової навчальної діяльності;
- особистісно-орієнтоване навчання (для інклюзивної освіти);
- профільне навчання;
- інформаційні технології навчання;
- інтерактивні технології ситуативного моделювання та дискусійних питань;
- проєктні технології.

Що ж стосується виховних інновацій, то під ними розуміють ті, що формують в учнів особистісні цінності у контексті із загальнолюдськими. Основними є:

- національне виховання;
- громадянське виховання;
- виховання духовно-ціннісних орієнтирів.

Отже, використання сучасних технологій має впроваджуватись через реформування системи освіти, розробка нових дидактичних і методичних концептуальних засад освіти

Важливою умовою використання інформаційних технологій є реформування системи освіти, розробка нових дидактичних і методичних концептуальних засад освіти.

Головними напрямками впровадження інноваційних технологій являються:

- створення предметно-орієнтованих та навчально-інформаційних середовищ, які дають можливість використовувати мультимедіа, системи гіпермедіа, електронні підручники тощо;
- освоєння засобів комунікації (комп'ютерної мережі, телефонного, телевізійного, супутникового зв'язку для обміну інформацією);
- навчання правил і навичок «навігації» в інформаційному просторі;
- розвиток дистанційної освіти.

Для сучасного суспільства впровадження інноваційних технологій в освіту має не стільки теоретичне, скільки прагматичне значення, оскільки в умовах глобалізації воно стосується його історичного розвитку та перспектив, які пов'язані з так званими «високими технологіями».

На даний момент у практику увійшли наступні види технологій:

- проектні технології, тобто ті, що забезпечують інтеграцію знань і вмій із різних видів діяльності;
- ігрові технології, які формують навички розв'язувати творчі завдання на основі вибору альтернативних варіантів;

- інформаційно-комунікаційні технології;

Вчителі активно впроваджують наступні інноваційні технології:

- технологія розвивального навчання;

- інтерактивні методики;

- технологія проблемного навчання;

- методика гранування;

- блочний метод викладання матеріалу;

- кооперативна форма навчання.

У педагогічній практиці викладачів з'явилися нові форми занять:

- урок-практикум;

- урок-пошук;

- урок-дискусія;

- урок-мандрівка;

- урок-панорама;

- урок-залік тощо

Можна зробити висновок.

Оскільки вчитель є організатором освітнього процесу то його основною метою є пробудити і підтримати прагнення дітей до пізнання, що спонукає педагогічний колектив шукати шляхи підвищення інтересу студентів до навчання, урізноманітнюючи його зміст, форми та прийоми через використання інновацій.

Навчання з використанням інноваційних технологій якісно перевищує класичну освіту. Воно інтегрує процеси, які не можна об'єднувати в межах класичної освіти: навчання, працевлаштування, планування кар'єри, безперервна освіта.

Проте на даний час питання впровадження інноваційних технологій вимагає серйозного науково-методичного підходу, який забезпечує роботу педагогічного колективу над реалізацією науково-методичної проблеми.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мельникова І.М. Педагогічні задачі і методика їх розв'язання : навч. посіб. / І.М. Мельникова, Ю.М. Кравченко. – Ніжин : Видавець ПП Лисенко М.М., 2013. – 174 с.

2. Нечипорук Л. Портфоліо – технологія як інноваційна особистісно орієнтована технологія навчання у ВНЗ / Л. Нечипорук // Нова педагогічна думка. – 2014. – № 1. – С. 22-25.

3. Рижкова М.С. Педагогічні технології: історичний аспект / М.С. Рижкова, Л.Р. Хасанова // Наукова скарбниця освіти Донеччини. – 2013. – № 1. – С. 14-17.

4. Техніка управлінської діяльності: навч. посібник / авт.-упоряд. Михайліченко М.В., Ярошинська О.О. – Умань: ПП Жовтий О.О., 2013. – 217 с

5. Царенко, М.О. Сучасні інтерактивні технології навчання в освіті / М.О. Царенко, О.П. Усаченко // Наша школа. – 2013. – № 3. – С. 21-27.

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ДОШКІЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Реформи, що проводяться в системі дошкільної освіти в нашій країні, вимагають змін і удосконалення механізмів управління системою дошкільної освіти, тобто відмова від адміністративно-командних методів управління та формування системи управління на соціально-економічних, сучасних і демократичних засадах. Це одна з найважливіших вимог сьогодення, що визначає не тільки управлінські проблеми, а й завдання організації та формування управлінської діяльності суб'єктів, перш за все, виявити, адаптувати і впроваджувати рекомендації щодо вдосконалення управління різними рівнями управління.

Тому реформи, що проводяться у розвитку дошкільної освіти, потребують використання найбільш ефективних, інноваційних методів управління на основі науково-технічних досягнень, знань, навичок та вміння в управлінні, нові особистісні та професійні якості в організації та керівництві навчально-виховним процесом у всіх дошкільних закладах.

В період соціально-економічного розвитку і глибоко укоріненої ринкової економіки в нашій країні система дошкільної освіти повинна відповідати певним вимогам: соціально-психологічна діагностика; аналіз та регулювання міжособистісних відносин, лідерство і відносини у групах; управління функціональними та соціальними відмінностями та стресами; використання системою освіти сучасних інформаційних технологій; аналіз потреб педагогічних кадрів; забезпечення професійної та соціально-психологічної адаптації, перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічного складу; організації дошкільної освіти; питання трудових відносин у дошкільних закладах.

Це не тільки проблема управління в системі дошкільної освіти, а й удосконалення управління керівниками дошкільних закладів та впровадження інноваційного менеджменту, а також формування вміння керівників різних рівнів передбачати і позитивно вирішувати існуючі проблеми в управлінні на місцях. Перш за все це має бути створення сприятливого психологічного клімату в колективі, створення умов для саморозвитку вихователів, мотивувати і підтримувати ініціативу. Одним із таких методів підвищення саморозвитку може бути проведення різного роду тренінгів.

Так, в Національній стратегії розвитку освіти України на період до 2021 р. йдеться про підвищення доступності якісної, конкурентоспроможної освіти відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства, економіки, а також забезпечення особистісного розвитку людини згідно з її індивідуальними здібностями, потребами на основі навчання протягом життя [1]. Тобто головним завданням удосконалення управління, а саме на інноваційній основі є його якісне планування. Керівник закладу повинен чітко розуміти і використовувати при управлінні закладом функції управління, які діють у певній послідовності: мета і план, діяльність, реальний результат і рефлексія. Також, щоб ефективно управляти керівник повинен застосовувати методи аналізу діяльності дошкільного закладу: спостереження, педагогічне обстеження рівня розвитку дітей, вивчення планування та іншої педагогічної документації, анкетування вихователів, батьків, бесіди з

вихователями, бесіди з дітьми, аналіз продуктів дитячої творчості, хронометраж, збір статистичних даних [2].

Отже, можемо з впевненістю говорити, що удосконалення управління в системі дошкільної освіти має бути побудоване на інноваційні основи і розпочинатися з удосконалення роботи керівника закладу, який повинен розвивати у співробітників прагнення до пізнання і саморозвитку і в центрі уваги має стояти особистість. А також слід зазначити, що запровадження в розвиток освіти інновацій принесе користь не лише економічному розвитку, а й вирішенню соціальних проблем суспільства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. [Електронний ресурс], URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>

2. Романюк І.А. Аналіз, планування, контроль як функції управлінської діяльності керівника дошкільного навчального закладу. Тернопіль: Мандрівець, 2014. 280 с.

*Х.І. Савюк, здобувач вищої освіти  
Луцький національний технічний університет*

### **КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕДАГОГА ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ**

На сучасному етапі розвитку системи освіти гостро постала проблема забезпечення дітей з особливими освітніми потребами усіма необхідними умовами для комфортного та неперервного освітнього процесу. Ключовою перешкодою, яка сповільнює процес розвитку та становлення інклюзивної освіти в Україні, є відсутність належної підготовки педагогів та фахівців освіти, дефіцит кадрів, неспроможність викладати навчальний матеріал дітям з особливими освітніми потребами в умовах загальноосвітньої школи.

Успішність створення та розвитку інклюзивного освітнього середовища тісно пов'язана з рівнем професійної підготовки педагогів, тому постає невідкладна потреба з'ясувати особливості, структуру, складники професійної компетентності, дослідити місце інклюзивної компетентності в системі професійної компетентності.

Дослідження, які були проведені з ціллю визначити проблематику інклюзивного навчання, особливості освітнього процесу та рівень професійної компетентності, у подальшому можуть стати підґрунтям для формування додаткового професійного навчання для педагогів, які працюють в інклюзивному середовищі. Результати дослідження виокремлюють також основні проблеми, які потребують доопрацювання та вдосконалення.

Стан готовності вчителя до соціально-педагогічної діяльності у загальноосвітній школі в умовах інклюзивної освіти визначається такими критеріями інклюзивної готовності:

- усвідомлення необхідності виконувати соціально-педагогічну діяльність;
- готовність до подолання невдач;
- упевненість, що виконувана діяльність принесе позитивні результати;
- знання фахових і методичних матеріалів;
- здатність до професійної рефлексії;
- наявність реактивного мислення для розв'язання нестандартних ситуацій;
- схильність до творчості;

- наявність особистісно значущих якостей, необхідних для виконання соціально-педагогічної діяльності в умовах інклюзивної освіти;
- бажання допомогти розкрити потенціал учнів.

Основними аспектами роботи педагога з особливими дітьми є рефлексія, внутрішня мотивація вчителя до реалізації інклюзивної освіти, орієнтація на індивідуальність кожної дитини, творчий підхід до кожного учня, забезпечення комфортного навчального клімату, обізнаність в особливостях діагнозів дітей з особливими освітніми потребами.

Педагоги, які працюють з особливими дітьми, повинні володіти комунікаційними технологіями, інтернет-ресурсами, лідерськими якостями, методами інноваційного навчання, навичками користування апаратними спеціалізованими засобами та іншим.

При підготовці педагога до інклюзивного навчання важливо сформувати професійно-ціннісні орієнтації, професійно-особистісні якості, вміння та компетенції, які дадуть змогу організувати освітній процес комфортним для всіх його учасників, а також зробити його успішним. Професійно-ціннісні орієнтації педагога, який працює з дітьми з особливими освітніми потребами, це спрямованість на розвиток особистості в цілому, а не тільки на отримання освітнього результату, усвідомлення своєї відповідальності за дітей.

Так, до професійно-особистісних якостей вчителя належить емпатія, толерантність, педагогічний оптимізм, високий рівень самоконтролю. Професійно-особистісними вміннями педагога вважають також креативність, творчий підхід до розв'язання проблем, вміння дотримуватися конфіденційності службової інформації та особистих таємниць вихованця.

Для того, щоб навчання в інклюзивних класах відбувалося успішно, педагог повинен:

- опанувати спеціальні знання і навички;
- ознайомитися з анамнезом, мати уявлення про основні види порушень психофізичного розвитку дитини;
- вивчати стан уваги, стомлюваності, темп роботи кожної дитини;
- враховувати стан слуху, зору, загальної та дрібної моторики дитини;
- навчатися спостерігати за дітьми та оцінювати їх розвиток під час занять;
- навчитися адаптувати навчальні плани, методику, наочний матеріал та середовище до спеціальних потреб дітей;
- формувати у дітей досвід відносин у соціумі, навичок адаптації до середовища;
- ставитися з повагою до дітей.

Інклюзивна компетентність є обов'язковою складовою професійної компетентності. Вона включає необхідний обсяг знань і вмінь для учасників процесу інклюзії різних категорій та виражається у здатності здійснювати професійні функції з урахуванням особливих потреб молоді з порушеннями психофізичного розвитку і забезпечувати їх включення в середовище ЗОШ, створюючи умови для розвитку і саморозвитку.

Достатнім рівнем інклюзивної компетентності мають володіти всі учасники інклюзії: від педагогічних працівників і адміністративного персоналу до здорових студентів (учнів) та допоміжного персоналу закладу освіти для кваліфікованої взаємодії у процесі навчально-виховної роботи.

Використані в дослідженні критерії та рівні сформованості інклюзивної компетентності всіх учасників освітнього процесу дозволяють визначити ступінь

готовності колективу інтегрованого закладу освіти до впровадження інклюзивного навчання.

Отже, після проведення дослідження та обробки отриманих результатів було виявлено основні проблеми з якими найчастіше зустрічаються педагоги та особистісні установки педагогів, по відношенню до інклюзивної освіти. Виходячи із отриманих результатів, можемо сказати, що основними перешкодами в інклюзивному процесі є недосконалість матеріально-технічної бази та недостатній рівень кваліфікації педагогів, їхньої професійної підготовки. Більшість педагогів звернула увагу на те, що знань з приводу нових змін у навчальному процесі бракує; недосконалою є також проблема професійного супроводу та алгоритмів роботи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Алехина С.В. Готовность педагогов как основной фактор успешности инклюзивного процесса в образовании. Психологическая наука и образование. 2011. № 1. С. 83–91.
2. Бойчук Ю.Д. Компетентнісний підхід. В кн. : Наукові підходи до наукових педагогічних досліджень: [монографія] / за заг. ред. докт. пед. наук, проф., чл.-кор. НАПН України В.І. Лозової. Харків : «Апостроф», 2011. С. 188–216.

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ТА РЕГІОНУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

<i>В.І. Аранчій</i>	
Екологічне страхування в управлінні екологічними ризиками .....	4
<i>О.В. Дорофєєв, В.О. Будаква</i>	
Реорганізація системи публічного управління в умовах діджиталізації.....	5
<i>О.В. Жадан</i>	
Стан та перспективи розвитку державно-приватного партнерства в Україні.....	7
<i>М.В. Зось-Кіор, В.В. Севрюков, О.В. Солод</i>	
Еколого-економічні аспекти формування агропродовольчих кластерів.....	9
<i>А.О. Касич, В.С. Семенюк</i>	
Екологічна відповідальність бізнесу як основа стійкого розвитку.....	10
<i>І.П. Кінаш, О.І. Лесюк</i>	
Зарубіжний досвід регулювання туристичного бізнесу.....	12
<i>Н.С. Меджибовська</i>	
Трансформація допорогових закупівель в світі нової редакції закону «Про публічні закупівлі».....	14
<i>О.М. Таран-Лала, С.С. Кондратович</i>	
Проблеми розвитку молочної галузі в Україні.....	16
<i>Л.Х. Тихончук, Ю.В. Жакун</i>	
Розвиток системи пробації в Україні.....	18
<i>О.В. Ходаківська, О.М. Кононенко</i>	
Управління земельними ресурсами територіальних громад в контексті децентралізації.....	21
<i>Л.М. Шимановська-Діанич, Т.Є. Іщейкін</i>	
Сучасні перспективи розвитку малого бізнесу в Україні.....	26
<i>Т.В. Арбузова</i>	
Управління корупційними ризиками в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.....	29
<i>Б.М. Берташ, А.А. Селіванов</i>	
Особливості управління та фінансування медичних закладів в умовах децентралізації.....	32
<i>П.М. Боровик, І.О. Удовенко, В.П. Кирилюк, М.В. Шемякін</i>	
Земельний податок як важіль державного регулювання в агросфері.....	34
<i>Т.В. Колесник, Ю.Ю. Волошин</i>	
Механізм регулювання взаємодії публічної влади із засобами масової інформації.....	35
<i>Т.В. Колесник, Н.О. Ляшко</i>	
Економічна сутність бюджетного забезпечення територіальних громад.....	39
<i>Т.В. Колесник, В.А. Медяний</i>	
Розробка методики вибору стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад.....	41
<i>О.А. Галич</i>	
Сільськогосподарське дорадництво в Україні: стан та перспективи розвитку.....	44
<i>О.Д. Дивнич, А.В. Натрусна</i>	
Сучасні тренди розвитку галузі тваринництва в Україні.....	45



<i>Л.І. Дідковська</i>	
Басейнове управління водними ресурсами.....	48
<i>Ж.Л. Крисько</i>	
Соціально-економічне благополуччя як запорука успішного розвитку підприємництва.....	50
<i>А.О. Литвиненко, В.І. Ситніков</i>	
Вплив криптовалюти на світову економіку.....	51
<i>А.С. Олійник, К.В. Рубанська</i>	
Електронний документообіг у сфері публічного управління.....	55
<i>А.С. Олійник, Т.В. Тараненко</i>	
Електронний документообіг. виклики сьогодення.....	56
<i>Ю.І. Прус, Д.М. Хрипунова-Курочка</i>	
Комунікаційна компонента як чинник ефективної співпраці громад.....	58
<i>П.В. Пузирьова, І.О. Календюк</i>	
Сутність міжнародного оподаткування в Україні.....	59
<i>П.В. Пузирьова, Ю.Ю. Кондратюк</i>	
Стимулювання праці як система трудового заохочення.....	62
<i>П.В. Пузирьова, М.А. Панченко</i>	
Сутність валютного ринку як економічної категорії.....	65
<i>Ж.Б. Рахметулина</i>	
Развитие цифровых технологий в экономике.....	67
<i>О.Ю. Самборська, І.І. Андрієвський</i>	
Впровадження інноваційних технологій у формування управлінських рішень в органах виконавчої влади.....	69
<i>О.Є. Сердюкова</i>	
Особливості ресурсного забезпечення комунальних закладів охорони здоров'я...	71
<i>О.С. Скопова, В. Чижова</i>	
Класифікація прямого оподаткування та його місце у податковій системі України.....	73
<i>В.В. Скрипник</i>	
Сучасні підходи до формування інноваційних екосистем в умовах становлення економіки знань.....	75
<i>О.П. Ткаченко, В.Є. Орлов</i>	
Сучасні тенденції розвитку торгівлі в умовах пандемії.....	78
<i>О.В. Федірець, Ю.А. Старченко</i>	
Особливості соціально-економічного розвитку агропродовольчої сфери.....	80
<i>Н.О. Хижнякова</i>	
Значення статистичних показників для аналізу регіонального розвитку.....	83
<i>А.В. Чуб</i>	
Проблеми та перспективи розвитку агропромислового комплексу України.....	84
<i>І.Р. Nikitina, A.Y. Volkov</i>	
Features of development public managements in Ukraine.....	86
<i>І.Р. Nikitina, O.A. Kremena</i>	
The essence and content of the functioning of the institution of the ombudsman in the context of science of public administration.....	89
<i>Н.Г. Яковлева-Мельник</i>	
Сфера гостинності як мотиватор прямого іноземного інвестування національної економіки.....	91

<i>П.О. Пащенко</i>	
Імітаційна модель прогнозування впровадження енергоефективних технологій...	93
<i>О.В. Халіляєва</i>	
Сутність та структура економічного потенціалу країни в умовах глобалізації.....	95
<i>О.М. Філатова</i>	
Проблеми та перспективи розвитку харчової промисловості України.....	98
<i>К.Ю. Чигринова, В.В. Карташова</i>	
Роль кооперації в розвитку сільських територій.....	100
<i>Т.В. Мельник</i>	
Вплив коронавірусної пандемії на економічний розвиток та зміни клімату.....	102
<i>Л.М. Ахметова, Л.Б. Жакибаєва, А.Ж. Манжуєва</i>	
Особенности цифровизации экономики Казахстана.....	104
<i>І.С. Денисенко</i>	
Природний ресурс як актив економіки.....	108
<i>А.М. Исабаев</i>	
Конкурентоспособность региона.....	109
<i>Я.В. Рожко, О.В. Івахненко</i>	
Інноваційна діяльність запорука сталого розвитку країни.....	111
<i>А.А. Рахметулина</i>	
Определение цифровой экономики.....	112
<i>І. Богданова</i>	
Культура й етика в публічному адмініструванні.....	114
<i>Н.В. Рашевська</i>	
Предметне поле і проблематика публічного управління в процесі реформування територіальної громади України.....	115
<i>А.М. Сагидоллаев</i>	
Развитие электронной торговли в Казахстане.....	118

## **СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН. МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

<i>І.А. Гнатенко</i>	
Управлінські стратегії залучення підприємств до інноваційних кластерів.....	120
<i>Д.В. Дячков, Ю.В. Ананьєва</i>	
Особливості здійснення стратегічного управління на підприємствах агропродовольчої сфери.....	121
<i>А.О. Касич, І.В. Король</i>	
Ланцюги постачання в системі управління ефективністю діяльності компаній.....	123
<i>П.І. Коренюк, М.А. Погосов</i>	
Формування ефективної організаційної структури закладом первинного рівня медичної допомоги в сучасних умовах.....	125
<i>Р.В. Левкіна, Я.М. Котко, А.В. Левкін</i>	
Інструменти соціально-економічного розвитку суб'єктів аграрного підприємництва.....	127
<i>О.С. Маковоз, Є.О. Вакарева</i>	
Методологія дизайн-мислення в бізнесі.....	129

<i>О.М. Таран-Лала, А.О. Ковальчук</i>	
Актуальність ризиків у підприємницькій діяльності.....	130
<i>О.Л. Тоцька</i>	
ABC-аналіз країн Єс за обсягом товарообороту з Україною в 2020 році.....	131
<i>Н.І. Шиян, О.В. Ковальова</i>	
Окремі аспекти актуальності розвитку контролінгу в діяльності суб'єктів господарювання.....	133
<i>Б.І. Беззубко, М.М. Гасанов</i>	
Розвиток комунальних підприємств міського господарства.....	135
<i>Д.С. Бутенко</i>	
Франчайзинг – форма підприємницької діяльності.....	137
<i>В.Ю. Єдинак, М.Ю. Дьомін</i>	
Семантичні бар'єри комунікації та їх вплив на ефективність діяльності організації... ..	139
<i>Т.Є. Іцейкін</i>	
Внутрішні та зовнішні фактори впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності України.....	140
<i>Г.І. Карімов, О.Л. Касюра</i>	
До питання інформатизації закладів охорони здоров'я.....	144
<i>Ю.В. Карпенко, Н.О. Карпенко</i>	
Комплексне використання інструментів контролю якості для поліпшення процесів підприємства.....	145
<i>Ю.В. Карпенко, Т.І. Ларіна</i>	
Основні показники якості продукції.....	147
<i>Ю.В. Карпенко, К.О. Пономаренко</i>	
Еволюція розвитку стандартів якості.....	150
<i>А. Лутвуненко, V. Taranenko</i>	
Development of social entrepreneurship.....	151
<i>О.В. Лопушинська, К.Б. Швець, О.А. Бабенко</i>	
Роль адміністративного менеджменту в загальній системі управління сучасним підприємством в умовах змін.....	153
<i>Д.С. Насипайко, А.М. Труш</i>	
Зовнішньоекономічна діяльність підприємств у сфері торгівлі товарами і послугами в Україні та Євросоюзі.....	155
<i>О.М. Овчарук, Я.Г. Панова</i>	
Діджиталізація бізнес-процесів підприємства.....	157
<i>А.С. Олійник, В.О. Лукашенко</i>	
Роль виробничих стратегій у менеджменті підприємства.....	158
<i>А.С. Олійник, О.О. Козін</i>	
Формування стратегії управлінського впливу на бізнес-процеси.....	160
<i>Н.О. Пархоменко</i>	
Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах діджиталізації.....	162
<i>П.В. Пузирьова, А.К. Слюсар</i>	
Теоретико-методичні підходи до визначення поняття ефективності діяльності підприємств.....	163
<i>К.Ю. Таран-Монастирська, О.В. Гронь</i>	
Аналіз стану та перспектив машинобудівної галузі України в умовах глобальних економічних трансформацій.....	165

<i>М.С. Татар</i>	
Комунікаційні аспекти соціально-економічної взаємодії суб'єктів господарювання.....	167
<i>С.А. Теслюк, К.Ю. Строчик</i>	
Екологічні аспекти корпоративної соціальної відповідальності бізнесу.....	170
<i>К.В. Черненко</i>	
Основи обліково-аналітичного забезпечення системи менеджменту підприємницької діяльності в умовах євроінтеграції.....	172
<i>Н.М. Чернікова, І.О. Бондаренко</i>	
Екологічний маркетинг в системі екологоорієнтованого управління підприємством.....	173
<i>Н.А. Сырокваш, И.С. Борисевич</i>	
Предложения по противодействию конкурентам путем финансовой устойчивости.....	174
<i>Л.В. Бровко, В.І. Похилько</i>	
Особенности стратегического менеджмента.....	176
<i>Р.О. Козак, Н.В. Печеник, В.І. Ларіна</i>	
Дистанційний менеджмент в діяльності сучасної організації.....	178
<i>Т.В. Жамбей</i>	
Сутність поняття «Бізнес-процес».....	180
<i>Б.К. Кызылтау</i>	
Основные элементы культуры бережливого производства в системе управления человеческими ресурсами.....	182
<i>Д.О. Хетагурова</i>	
Елементи концепції управління якістю в сфері готельного бізнесу.....	184
<i>А. Бейсембаев</i>	
Модели принятия управленческих решений.....	186
<i>М.Т. Жубан</i>	
Влияние искусственного интеллекта на предприятия.....	188
<i>В.А. Зозуля</i>	
Управління активами через зв'язок з вартістю.....	189
<i>О. Лохматова</i>	
Чинники, що впливають на ефективність діяльності господарюючих суб'єктів....	192
<i>Є.І. Мазур, Р.С. Корнев</i>	
Формування стратегії підвищення результативності діяльності підприємства.....	194
<i>Р.С. Осадчий</i>	
Роль облікової політики щодо дебіторської заборгованості в управлінні підприємством.....	195
<i>Д.В. Романченко</i>	
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності.....	197
<i>К.А. Сурнін</i>	
Торговельне підприємництво: методи формування споживчих переваг.....	198
<i>І.О. Товстоган, К.Т. Буйдаєва, Ю.О. Жданова</i>	
Операційний менеджмент в галузі сільського господарства.....	200
<i>К. Гурко</i>	
Агроконсалтинг как инструмент повышения эффективности агробизнеса.....	202
<i>О.Б. Апостолова, А.О. Бережницька</i>	
Вплив COVID-19 на динаміку розвитку страхового бізнесу.....	203

### СЕКЦІЯ 3. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ, РЕГІОНУ, ПІДПРИЄМСТВА

<i>О.П. Зоря, А.С. Гончаренко</i> Антикризове управління фінансовою безпекою підприємства.....	205
<i>І.П. Кінаш, Н.І. Ставнича</i> Стратегічне управління як засіб зміцнення безпеки держави.....	206
<i>Н.В. Шандова, Ю.В. Колесник</i> Дослідження безпеки розвитку будівельних підприємств.....	208
<i>Л.М. Яцун, Т.В. Москаль</i> Антикризове управління туристичних підприємств України.....	210
<i>Н.А. Бычков</i> Результати антикризисного управління сільськогосподарських організацій в Республіке Беларусь.....	212
<i>О.А. Боднар, С.В. Салюк</i> Роль корпоративної соціальної відповідальності в антикризовому управлінні організації.....	214
<i>І.А. Булкіна, К.Д. Крикун</i> Глобальні наслідки пандемії COVID-19 для діяльності транспортних підприємств.....	215
<i>Н.О. Коваленко, Н.В. Столярчук</i> Напрямки антикризового управління підприємством цивільної авіації України... <i>Н.Г. Королевич, І.А. Оганезов</i> Развитие возобновляемой энергетики на сельских территориях Республики Беларусь.....	217
<i>Н.В. Котис</i> Комунікації як ефективний інструмент антикризового управління.....	219
<i>К.М. Мельник</i> Шляхи підвищення фінансової безпеки банківського сектора економіки України <i>А.С. Олійник, Я. Войтеховіч</i> Теоретичні основи антикризового управління.....	221
<i>В.І. Павлюк, В.М. Муленко</i> Сучасні проблеми та перспективи використання транзитного потенціалу України.....	223
<i>А.Д. Пілько</i> Оцінювання порогового рівня економічної безпеки регіону.....	225
<i>Л.М. Садовська</i> Сучасні механізми публічного управління екологічною безпекою в аграрному секторі економіки.....	227
<i>М.В. Тимоць</i> Прогнозування банкрутства в системі антикризового управління підприємством <i>В.А. Худавердієва</i> Сучасні загрози національним інтересам України і головні аспекти стратегії національної безпеки.....	230
<i>В.А. Худавердієва, С.А. Бугай</i> Економічна безпека держави, як складова національної безпеки України в сучасних умовах.....	232
	234
	237
	240

<i>В.А. Худавердієва, А.П. Бугай</i>	
Стратегічна мета забезпечення національної безпеки у сфері державної і суспільної безпеки.....	243
<i>Н.М. Чернікова, Д.Р. Зеленський</i>	
Антикризове управління підприємством в умовах пандемії.....	246
<i>І.О. Яснолоб, Р.Ю. Кривчун</i>	
Управління інформаційною безпекою у сучасному бізнес-середовищі.....	247
<i>К.А. Мікуляк</i>	
Фінансова безпека аграрного сектору у ринковому середовищі.....	249
<i>І.М. Сабій</i>	
Сучасні законодавчі зміни у сфері регулювання земельних відносин: ризики і загрози конкурентоспроможності малих та середніх форм господарювання на селі.....	251
<i>С.О. Василенко</i>	
Формування інноваційних кластерів в рамках забезпечення фінансово-економічної безпеки держави.....	256
<i>Д.Р. Хорошко</i>	
Деасиміляція бюрократії в державному управлінні як елемент формування системи економічної безпеки.....	257
<i>О.О. Гаврилюк</i>	
Роль ефективного механізму управління фінансовою безпекою банку.....	259
<i>М.Н. Мананова</i>	
Государственно-частное партнерство как элемент государственного антикризисного управления.....	261
<i>І.В. Ткач</i>	
Система економічної безпеки підприємства.....	263
<i>В.Р. Фоменко, Є.М. Летючий</i>	
Формування систем управління ризиками сільськогосподарських підприємств... ..	265
<i>М.А. Шевченко</i>	
Сутність управління ризиками підприємства.....	268

**СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ІННОВАЦІЙНА, ІНВЕСТИЦІЙНА, ІНФОРМАЦІЙНА, ФІНАНСОВА, МАТЕРІАЛЬНА СКЛАДОВІ**

<i>М.В. Боровик, Є.С. Павлова</i>	
Підходи до оцінки управління інформаційним забезпеченням діяльності організації.....	271
<i>П.І. Коренюк, В.В. Новак</i>	
Удосконалення управління ресурсами підприємства.....	272
<i>А.М. Kapiton, А. Сhepurko</i>	
The place of erp systems in the development of economic.....	274
<i>В.М. Онегіна., О.В. Рогова</i>	
Діджиталізація бізнес-процесів та продуктивність праці.....	277
<i>О.С. Пристемський, А.В. Пашинний</i>	
Сутність, роль та функції економічних ресурсів в організації підприємницької діяльності.....	279
<i>М.П. Сахацький, Г.М. Запша, М.М. Сахацький</i>	
Розвиток ринку земель сільськогосподарського призначення.....	281

<i>О.С. Сенишин</i>	
Оцінка органічного потенціалу України з використанням методики таксономічного аналізу.....	283
<i>І.Ю. Штулер</i>	
Теоретичні аспекти розвитку інноваційного середовища кластеру.....	287
<i>Л.І. Безгінова, Ю.О. Марченко</i>	
Основні завдання управління капіталом підприємства.....	288
<i>Л.І. Безгінова, Д.А. Партола</i>	
Механізм управління інвестиційною діяльністю підприємства.....	290
<i>Л.І. Безгінова, М.О. Резник</i>	
Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства ритейлу... ..	291
<i>О.В. Вараксіна, С.В. Яблунівський</i>	
Управління виробничим потенціалом підприємства як функція менеджменту.....	293
<i>Л.Й. Войнича</i>	
Площини формування інноваційного портфеля.....	294
<i>В.Л. Вороніна</i>	
Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємств.....	296
<i>Г. Гринишин, Л. Балаш</i>	
Вдосконалення управління в системі економічного механізму.....	298
<i>S. Zaika</i>	
Features of analysis of business processes of enterprises.....	301
<i>Л.А. Казакевич</i>	
Конкуренция и инновации производителей мукомольно-крупяной продукции....	302
<i>N. Klymenchukova</i>	
The system of innovation management in the competitive conditions of formation of progressive communication channels.....	304
<i>Н.О. Коваленко</i>	
Ресурсне забезпечення потенціалу туристичного підприємства в умовах ЗЕД.....	305
<i>A. Kovtunov, A. Lukashevich, T. Tsetsiarynets</i>	
Minimization of contradictions between innovative business and state institutions.....	307
<i>М.М. Корсак, Ю.В. Ченчик</i>	
Проблемы внедрения инноваций в организациях АПК.....	308
<i>Л.І. Купчення</i>	
Управління ресурсним потенціалом підприємства: економіко-правовий аспект... ..	310
<i>О.В. Лопушинська, А.О. Микитенко</i>	
Вплив інновацій на ефективність стратегічного менеджменту підприємства.....	311
<i>Н. Михалюк, Г.С. Марутяк</i>	
Принципи удосконалення функціонування економічного механізму як чинника економічної безпеки підприємства.....	313
<i>Н.М. Побережна, Р.О. Побережний</i>	
Звітність та облік в інформаційному забезпеченні управління підприємством малого та середнього бізнесу.....	315
<i>О.С. Скопова, Я. Бондаренко</i>	
Формування капіталу суб'єктів підприємницької діяльності.....	317
<i>О.С. Скопова, А. Сорокіна</i>	
Сутність оборотних коштів, їх організація на підприємстві.....	319

<i>T. Chernukha, A. Hovorovska</i>	
Key guidelines for innovative development of finance, accounting and auditing in the context of digital modernization of the economy.....	321
<i>О.В. Кітура</i>	
Управління ресурсним потенціалом – запорука підвищення економічної ефективності підприємства.....	324
<i>В.Ю. Вовк</i>	
Екологістика відходів як інноваційний напрям розвитку сільськогосподарських підприємств.....	327
<i>О. Zaika</i>	
Basic principles of business process reengineering.....	329
<i>К.А. Кіріченко</i>	
Ефективність використання сільськогосподарських земель в аграрних підприємствах Харківської області.....	330
<i>Я.С. Богдан, А.В. Хлебович</i>	
Проблемы развития инновационной деятельности промышленных предприятий в современных условиях.....	333
<i>М.С. Гаркавенко</i>	
Управління земельними ресурсами як чинник їх ефективного використання.....	334
<i>А.С. Горда, В.О. Стадніченко, С.С. Гальонкін</i>	
Управління потенціалом підприємства в рамках розвитку інноваційної моделі підприємництва.....	336
<i>М.Д. Грачов</i>	
Цифрова трансформація на транспорті.....	337
<i>А. Єсінова</i>	
Деякі підходи до визначення сутності економічної категорії «Інвестиції».....	340
<i>Ө.М.Рамазанов</i>	
Управление информационными системами в здравоохранении.....	341
<i>Д.В. Rogov</i>	
Ресурсозбереження та структура витрат сільськогосподарських підприємств.....	343
<i>П.С. Совершенна, Ю.О. Щербакова</i>	
Формування виробничої стратегії підприємства.....	344
<i>Yu. Tymoshenko</i>	
Efficiency of foreign investment activity.....	346
<i>В.І. Хоралець</i>	
Тенденції зміни організаційної культури під впливом сучасних технологій.....	348
<i>А.В. Черевко, В.Т. Осадча, С.С. Захаров</i>	
Розвиток закритого типу інноваційного кластеру в контексті реалізації еколого-економічних пріоритетів.....	350
<i>В.М. Чубко, В.С. Чухно</i>	
Виробнича стратегія як компонент загальної стратегії компанії.....	352
<i>Т.А. Орошан, В.В. Грабенко, Л.А. Бойко</i>	
Інформаційне забезпечення розвитку організаційної культури.....	354
<i>О.В. Шелякіна, Н.М. Ляшек, Л.В. Кучеренко</i>	
Важливість інформації для прийняття управлінських рішень.....	356



**СЕКЦІЯ 5. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ  
РЕСУРСАМИ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА**

<i>Т.В. Божидарнік</i>	
Особливості управління результативністю колективу через оцінку персоналу.....	359
<i>Д.В. Дячков, А.Е. Голос</i>	
Стратегічні аспекти розвитку персоналу підприємства.....	360
<i>О.В. Бінерт</i>	
Імідж ділової людини.....	363
<i>О.В. В'юник, О.В. Кіріченко</i>	
Стратегічні аспекти підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів в контексті цифровізації.....	364
<i>О.В. Вараксіна</i>	
Актуалізація проблематики управлінської компетентності керівника.....	366
<i>Є.А. Карпенко</i>	
Особливості формування ключових показників ефективності для бухгалтерської служби.....	367
<i>Н.О. Коваленко, В.В. Стеннікова</i>	
Емоційний інтелект як елемент управління корпоративною культурою соціально відповідального підприємства.....	369
<i>S. Kuskova</i>	
Emotional competence of the manager.....	371
<i>А.С. Олійник, К.М. Мирошник</i>	
Роль персоналу у системі менеджменту підприємства.....	373
<i>А.С. Олійник, А.М. Черепанова</i>	
Ділове оцінювання персоналу у системі менеджменту підприємства.....	374
<i>О.С. Пархоменко, К.Є. Бабенко</i>	
Практики альтернативного вирішення спорів в організаціях.....	376
<i>Т.В. Ревко</i>	
Правовий аспект кадрового менеджменту підприємства.....	379
<i>О. Савенко, Д. Стариковська</i>	
Лізинг персоналу.....	380
<i>Т.О. Сазонова, В.С. Богданова, О.С. Проскура</i>	
Вплив самомотивації менеджера на формування його особистісних якостей.....	382
<i>Т.О. Сазонова, А.Д. Курченко, Т.М. Заліпа</i>	
Особливості формування та управління поведінкою персоналу.....	384
<i>Т.О. Сазонова, Р.М. Лелюх</i>	
Особливості мотивації праці персоналу інноваційного підприємства.....	386
<i>Т.О. Сазонова, А.О. Оливенко</i>	
Інноваційні методи управління персоналом.....	388
<i>Т.О. Сазонова, А.В. Черевко</i>	
Стимулювання інноваційної поведінки персоналу.....	389
<i>Т.А. Тетеринец</i>	
Самоінвестирование аграрного человеческого капитала.....	391
<i>О.П. Ткаченко, В.О. Косінова</i>	
Підвищення ефективності системи мотивації персоналу торговельного підприємства на основі КРІ.....	393

<i>І.В. Шульженко, В.П. Водян</i> Особливості управління конфліктами в сучасній організації.....	396
<i>І.В. Шульженко, А.С. Дивенець</i> Соціальна відповідальність як складова управління персоналом організації.....	397
<i>І.В. Шульженко, І.А. Маслак</i> Особливості мотивації працівників.....	399
<i>І.В. Шульженко, О.Р. Павлюченко</i> Аналіз зарубіжного досвіду мотивації праці.....	400
<i>Н.А. Сырокваш, В.В. Авижец</i> Повышение эффективности управления трудовыми ресурсами предприятия.....	402
<i>Н.А. Сырокваш, А.В. Труттько</i> Кадровый менеджмент и управление трудовыми ресурсами.....	404
<i>А.Г. Гвоздік</i> Управління персоналом на туристичному підприємстві.....	406
<i>Л.О. Гладка, Я.Г. Панова</i> Тайм-менеджмент – інструмент ефективного управління часом менеджера.....	409
<i>В.І. Годня, В.Г. Колісник, Л.А. Король</i> Оцінка персоналу в системі корпоративного тайм-менеджменту.....	410
<i>Р.А. Загривий, Д.М. Призенко</i> Особливості управління персоналом при дистанційній трудовій діяльності.....	412
<i>С.В. Перун</i> Розробка програми адаптації для персоналу.....	414
<i>І.М. Полтавець, К.С. Старостенко, В.А. Лаврик</i> Сучасні аспекти підбору персоналу організації.....	418
<i>Ю.В. Роїк</i> Кадрова безпека як запорука продуктивності персоналу.....	420
<i>Є.О. Севрюкова</i> Окремі складові формування людського капіталу в Україні.....	423
<i>Г.В. Снопенко</i> Вплив цифрової трансформації на функцію управління персоналом.....	425
<i>В.І. Ткаченко</i> Складові кадрової стратегії підприємства за сучасних умов.....	426
<i>А.Ю. Акулова</i> Формування системи мотивації персоналу в організації на підприємстві на прикладі ПрАТ «ВФ Україна».....	428
<i>Б.Ж. Алимусин</i> Управление человеческими ресурсами.....	429
<i>М.І. Андрієвська</i> Засоби впливу керівника на формування організаційної культури організації.....	431
<i>Ж.С. Бейсенов</i> Мотивация как фактор повышения эффективности трудовой деятельности персонала.....	433
<i>А. Богос</i> Управління трудовими ресурсами в контексті формування системи кадрового менеджменту.....	434
<i>Ю.В. Глухова</i> Дієвість мотивації у підвищенні ефективності системи менеджменту.....	435

<i>Ю.В. Каленчук</i>	
Підвищення продуктивності праці найманих працівників в умовах диджиталізації обліку.....	438
<i>Т.В. Воронько-Невідніча, В.С. Карпенко</i>	
Влада та авторитет керівника як елемент впливу на колектив.....	440
<i>А. Мустафин</i>	
Факторы и пути повышения производительности труда на предприятии.....	441
<i>А.В. Придатко</i>	
Метод «360 градусів» для оцінювання персоналу компанії: переваги та недоліки	442
<i>О.Г. Хоменко</i>	
Організаційна структура в системі стратегічного управління підприємства.....	444
<i>В.Д. Черноморова, С.С. Черенкова</i>	
Використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом.....	446

## **СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

<i>О.П. Гаража</i>	
Інноваційний маркетинг в діяльності підприємств: механізми впровадження та інструменти управління.....	449
<i>А.Ю. Якимчук, Ю.О. Якимчук</i>	
Маркетингові комунікації у просуванні бренду територіальної громади.....	450
<i>В.В. Віннікова, І.А. Фартушина</i>	
Антикризове управління маркетинговою діяльністю підприємств ресторанного господарства.....	451
<i>Т.В. Воронько-Невідніча, А.І. Алієв, В.М. Ястреба</i>	
Особливості стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств агропромислової сфери.....	453
<i>Л.Д. Запiрченко, А.А. Збаржевецька</i>	
Якість як джерело формування конкурентних переваг на ринку молока.....	455
<i>Т.Є. Іщейкін, Т.О. Шевченко</i>	
Інтернет-реклама як сучасний інструмент просування товару на споживчому ринку.....	457
<i>Є.А. Карпенко, А.С. Галкіна</i>	
Роль обліку в управлінні маркетинговою діяльністю.....	459
<i>Є.А. Карпенко, Т.В. Гончарова</i>	
Теоретичні аспекти внутрішнього аудиту маркетингової діяльності.....	460
<i>А.С. Олійник, В.Ю. Шульга</i>	
Ефективний маркетинговий менеджмент – запорука конкурентоспроможності підприємства.....	462
<i>Л.Л. Палехова, В.О. Ніконов</i>	
Інноваційний зміст стратегії цифрового маркетингу в управлінні розвитком промислового підприємства.....	464
<i>Г.Л. Чміль</i>	
Директ-маркетинг: функції та значення.....	467
<i>Е.Ю. Быкова</i>	
Стратегический анализ организаций отрасли машиностроения.....	469
<i>Н.А. Сырокваш, Ю.В. Макаревич</i>	
Теоретические аспекты маркетинговой деятельности ЧРУП «Беладверт».....	471

<i>О.Б. Апостолова, С.Ю. Галій</i>	
Рекламні посередники в інфраструктурі товарного ринку.....	475
<i>Р.Б. Андир</i>	
Управление маркетингом на предприятии.....	476
<i>О.В. Лук'янчикова</i>	
Маркетингові аспекти управління підприємством.....	478
<i>Р.Р. Мамаджанов</i>	
Маркетинг как система управления предприятием.....	482

## **СЕКЦІЯ 7. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ**

<i>О.І. Решетняк</i>	
Міжнародні мережеві структури у сфері вищої освіти.....	484
<i>А.С. Олійник, А.О. Строкань</i>	
Проблеми, перспективи та напрямки розвитку ВНЗ України в умовах євроінтеграції.....	486
<i>Л.М. Потапюк</i>	
Підготовка науково-педагогічних кадрів вищої школи до роботи в інклюзивному середовищі.....	489
<i>Л.М. Потапюк, І.О. Михальчук</i>	
Сутність процесів адаптації та модифікації для ефективності навчання осіб з особливими освітніми потребами.....	491
<i>М.В. Котьман</i>	
Розвиток креативного мислення у навчальному процесі загальної середньої освіти.....	493
<i>С.І. Мерефа</i>	
Формування та розвиток ключових компетентностей у навчальному процесі загальної середньої освіти.....	494
<i>В.С. Сорочан</i>	
Інклюзивне навчання – пріоритет розвитку держави.....	496
<i>І.А. Гуменюк</i>	
Розвиток особистісного потенціалу вчителя як умова ефективного управління освітньою установою.....	497
<i>V. Stoliarchuk</i>	
Management of inclusive education in Ukraine and implementation of world experience.....	499
<i>О.В. Баран</i>	
Співпраця з потенційними роботодавцями – чинник підвищення якості освітніх послуг.....	501
<i>В.Г. Жорняк</i>	
Функції держави у процесі регулювання освіти.....	503
<i>І.М. Мукієнко</i>	
Дослідження теоретичних напрямів та впровадження інноваційних технологій в освітній процес.....	504
<i>М.А. Новиков, О.Д. Осауленко</i>	
Удосконалення управління діяльності керівника дошкільного закладу.....	507
<i>Х.І. Савюк</i>	
Компетенції педагога інклюзивної освіти.....	509