

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ КУЛЬТУРИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ

**«УКРАЇНА У СВІТОВИХ  
ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ:  
КУЛЬТУРА, ЕКОНОМІКА, СУСПІЛЬСТВО»**

**IV МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА  
КОНФЕРЕНЦІЯ**

**23–24 березня 2022 року**

Реєстрація Міністерства освіти і науки України  
Лист ІМЗО № 22.1/10-28 від 12.01.2022

Тези доповідей

Частина 3

**КИЇВ 2022**

УДК 33+316.7](477)  
Е 457

*Друкується за рішенням Вченої ради  
Київського університету культури  
(протокол № 7 від 21 лютого 2022 р.)*

Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 23–24 березня 2022 р. / М-во освіти і науки України; Київ. ун-т культури, Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. – Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2022, Част. 3. – 198 с.

Збірник містить наукові тези Міжнародної науково-практичної конференції «Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство», яка відбулася 23–24 березня 2022 р. Співорганізатори: Інститут модернізації змісту освіти; Батумський державний університет мистецтв, Грузія; Білоруська державна академія мистецтв, Білорусь; Вища школа менеджменту у Варшаві, Польща. Матеріали охоплюють певні підсумки наукових досліджень провідних учених України та країн-учасниць конференції, а також доробки докторантів, аспірантів, магістрантів і будуть цікавими й корисними для широкої наукової громадськості, фахівців економічної та соціокультурної сфери, викладачів, аспірантів, студентів.

*Матеріали подано в авторській редакції*  
©Київський університет культури, 2022  
© Автори тез, 2022

## ЗМІСТ

### Секція 7

#### Економіка сталого розвитку: підприємство, регіон, країна

<i>Kalinichenko O. V., Slinko R. Ya.</i>	<b>THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE ENVIRONMENTAL POLICY IN THE FUNCTION OF THE LOCAL GOVERNMENT</b>	<b>9</b>
<i>Антоненко В. С., Остапчук В. С.</i>	<b>ГОТЕЛЬНЕ ГОСПОДАРСТВО КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ БОЛГАРІЇ</b>	<b>11</b>
<i>Антоненко В. С., Сокол М. О.</i>	<b>ТУРИСТИЧНА ГАЛУЗЬ БОЛГАРІЇ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19</b>	<b>13</b>
<i>Антоненко В. С., Хуткий В. О.</i>	<b>БЕЗПЕКОВІ ПРОБЛЕМИ ТУРИСТИЧНИХ ПОДОРОЖЕЙ У БОЛГАРІЮ</b>	<b>16</b>
<i>Беновська Л. Я.</i>	<b>ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЙ У НЕСПРИЯТЛИВИХ УМОВАХ</b>	<b>20</b>
<i>Веценура Н. В., Хрущ С. С.</i>	<b>КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ</b>	<b>23</b>
<i>Віскривець В. І.</i>	<b>РОЛЬ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ</b>	<b>26</b>
<i>Гаврилюк А. М., Солоділова К. Ю.</i>	<b>АКТУАЛІЗАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИДІВ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b>	<b>29</b>
<i>Гарафонова О. І., Чегодаєва Б. В., Янковой Р. В.</i>	<b>ЕКОНОМІКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ: СУТНІСТЬ І НЕОБХІДНІСЬ РЕАЛІЗАЦІЇ</b>	<b>32</b>
<i>Долина І. В., Перерва П. Г.</i>	<b>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК ЗАПОРУКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>34</b>
<i>Забедюк М. С.</i>	<b>КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>37</b>

<i>Івлєв І. О.</i>	<b>ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>39</b>
<i>Іщук Л. І., Мирулюбова Т. В.</i>	<b>ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ В ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ</b>	<b>43</b>
<i>Іщук Л. І., Яцук І. С.</i>	<b>ЕКОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ</b>	<b>46</b>
<i>Ключник Л. В.</i>	<b>ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ЗАОЩАДЖЕНЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ДОМОГОСПОДАРСТВ</b>	<b>49</b>
<i>Кучинський В. А., Перерва П. Г.</i>	<b>ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ БІЗНЕСУ</b>	<b>52</b>
<i>Лещух І. В.</i>	<b>ПРОСТОРОВА КОГЕРЕНТНІСТЬ І ТЕРИТОРІАЛЬНА ЗГУРТОВАНІСТЬ: СУТНІСТЬ І КАУЗАЛЬНІСТЬ</b>	<b>56</b>
<i>Ляшко І. І.</i>	<b>УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ОСОБЛИВОСТІ ТА ГОЛОВНІ ЕЛЕМЕНТИ МЕХАНІЗМУ</b>	<b>58</b>
<i>Макарчук І. М., Роженко А. П.</i>	<b>СТАН КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTI В СИСТЕМІ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ</b>	<b>60</b>
<i>Маковоз О. С.</i>	<b>ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b>	<b>63</b>
<i>Олександренко І. В., Левіс Р.С.</i>	<b>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>67</b>
<i>Патицька Х. О.</i>	<b>ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА ФЕРМЕРІВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ У ЄС</b>	<b>70</b>
<i>Перчук О. В., Ляшенко М. С.</i>	<b>НОРМАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>	<b>73</b>

<i>Редько Н.О., Жиждома М.К.</i>	<b>КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ</b>	<b>75</b>
<i>Романко О. П., Чорноока Ю.</i>	<b>НАСКРІЗНИЙ АНАЛІЗ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ</b>	<b>78</b>
<i>Телетов О. С.</i>	<b>КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ</b>	<b>81</b>
<i>Ткачова Н. П., Перерва П. Г.</i>	<b>СТРАТЕГІЯ БРЕНДУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>83</b>
<i>Чижд Н. М.</i>	<b>СУЧАСНИЙ СТАН БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ</b>	<b>86</b>
<i>Шандренко О. М., Походенко К. Р.</i>	<b>АНАЛІЗ ІЄРАРХІЇ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ІЗ ТЕКСТИЛЬНИМИ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ СТАЛОЇ МОДИ</b>	<b>88</b>
<i>Яременко Л. М., Гавриленко А. О.</i>	<b>СУЧАСНІ ВІТЧИЗНЯНІ ТА СВІТОВІ РЕАЛІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ</b>	<b>92</b>

#### **Секція 8**

#### **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

<i>Lopushinska O. V., Katrish D. A.</i>	<b>APPROACHES TO DEFINING THE ESSENCE OF THE CONCEPT OF "EFFICIENCY"</b>	<b>96</b>
<i>Nardiello G. G.</i>	<b>DEVELOPMENT OF THE LEAN MANUFACTURING PHILOSOPHY</b>	<b>97</b>
<i>Pohuda N.V., Petrova A.V.</i>	<b>USE OF MODERN METHODS OF PERSONNEL SELECTION</b>	<b>100</b>
<i>Антоненко А. В., Дзюндзя О. В.</i>	<b>TRENDS OF CATERING MANAGEMENT DEVELOPMENT IN UKRAINE</b>	<b>102</b>
<i>Антоненко А. В. Стукальська Н. М.</i>	<b>CATERING IS THE GUARANTEE OF SUCCESSFUL DEVELOPMENT RESTAURANT BUSINESS</b>	<b>105</b>

<i>Верезомська І. Г., Клименко Х.</i>	<b>БРЕНД ЯК ПОТУЖНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>108</b>
<i>Верезомська І. Г., Копичко. А. І.</i>	<b>МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ</b>	<b>112</b>
<i>Верезомська І. Г., Савченко Т.</i>	<b>УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ГОТЕЛЮ НА ОСНОВІ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ</b>	<b>115</b>
<i>Вовк С. М.</i>	<b>ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ФАХІВЦІВ СЕСТРИНСЬКОЇ СПРАВИ</b>	<b>118</b>
<i>Вовк С. М., Біленко Є. Є.</i>	<b>ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ТРЕТЬОГО РІВНЯ</b>	<b>120</b>
<i>Вовк Т. В.</i>	<b>ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ ОСВІТОЮ</b>	<b>123</b>
<i>Гуцан А. М., Перерва П. Г.</i>	<b>ЕКОНОМІЧНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМЦІВ</b>	<b>126</b>
<i>Задорожнюк Н. О.</i>	<b>ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ</b>	<b>130</b>
<i>Зачосова Н. В., Морару- Бурлеску Р. П.</i>	<b>ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У РЕАЛІЯХ VANI WORLD</b>	<b>132</b>
<i>Кобелева Т. О., Перерва П. Г.</i>	<b>ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>134</b>
<i>Козловська С. Г.</i>	<b>КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА</b>	<b>137</b>
<i>Ніколаєва А. М.</i>	<b>ОЦІНКА КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ</b>	<b>139</b>

<i>Нужна О. А.</i>	<b>ДІЛОВА КОМУНІКАЦІЯ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗА РІЗНИХ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА</b>	<b>143</b>
<i>Овчарук О. М., Бут А. О.</i>	<b>ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>145</b>
<i>Отенко І. П., Гонтаренко М. І.</i>	<b>СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ НЕСТАБІЛЬНОЇ ПОЛІТИЧНОЇ СИТУАЦІЇ</b>	<b>146</b>
<i>Перерва П. Г., Якушко А. Є.</i>	<b>СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>149</b>
<i>Перчук О. В., Подкідішав В. С.</i>	<b>ПОБУДОВА ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ОТГ</b>	<b>152</b>
<i>Погуда Н. В., Євсюкова Д. В.</i>	<b>ЛОЯЛЬНІСТЬ СПОЖИВАЧА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ</b>	<b>154</b>
<i>Погуда Н. В., Кожевнікова М. О.</i>	<b>БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>158</b>
<i>Погуда Н. В., Носик К. О.</i>	<b>УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ</b>	<b>161</b>
<i>Погуда Н. В., Писаренко А. С.</i>	<b>ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>163</b>
<i>Проскуріна М. О., Мазур В. В.</i>	<b>НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІНДУСТРІЇ КРАСИ</b>	<b>166</b>
<i>Рибалко-Рак Л. А., Корюшкіна Н. В., Чернова Є. С.</i>	<b>УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРОЄКТУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>169</b>
<i>Русавська В. А., Гребенщикова Н. О.</i>	<b>СИСТЕМА КРІ ЯК НОВІТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ</b>	<b>171</b>

<i>Стрижеус Л. В., Тарарай Я. Р.</i>	<b>ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА</b>	<b>174</b>
<i>Сущенко О. А., Мітіна А. О.</i>	<b>ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО- КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ</b>	<b>177</b>
<i>Тендюк А. О., Цицура М. В.</i>	<b>СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>	<b>179</b>
<i>Черевко О. В., Байкер М. В.</i>	<b>САМОМЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ</b>	<b>183</b>
<i>Черевко О. В., Собко В. В.</i>	<b>ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ</b>	<b>185</b>
<i>Чиж Н. М., Матрушенко О. О.</i>	<b>ПРОЄКТНЕ ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ</b>	<b>187</b>
<i>Касьян В. В., Шинкарюк Ю. В.</i>	<b>НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА</b>	<b>189</b>
<i>Штефюк В. Д., Горянський В. В.</i>	<b>ХУДОЖНЬО-МЕДИТАТИВНЕ НАВЧАННЯ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ПІДГОТОВКИ АКТОРА</b>	<b>192</b>
<i>Зацерківна М. О.</i>	<b>БРЕНД ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ПРИНЦИПИ ЙОГО ФОРМУВАННЯ</b>	<b>195</b>



**Секція 7**  
**ЕКОНОМІКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ:**  
**ПІДПРИЄМСТВО, РЕГІОН, КРАЇНА**

*Kalinichenko O. V., candidate of Economics, Associate Professor,  
Department of Economics and International Economics;  
Slinko R. Ya., student  
Poltava State Agrarian University  
Poltava, Ukraine*

**THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE ENVIRONMENTAL POLICY IN  
THE FUNCTION OF THE LOCAL GOVERNMENT**

The main method of environmental policy in the activities of the local government is the protection of natural resources, the fumigation of the fluctuations of small talks in the atmosphere and the middle ground, the provision of a normal state of healthy workers, and the preservation of the masses in the territory.

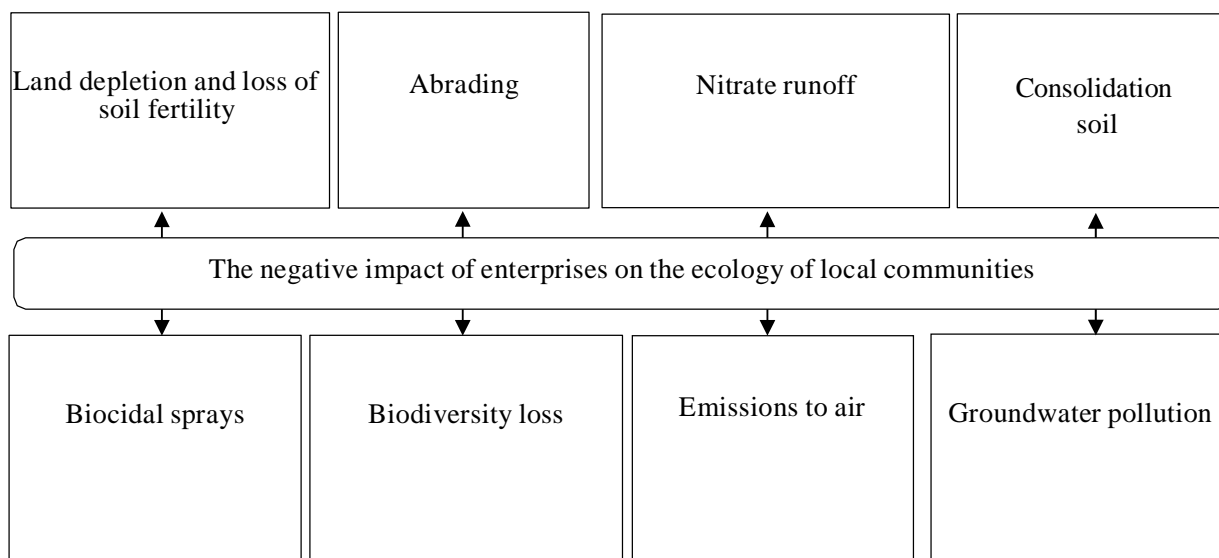
The main principles of environmental policy are: reliance on economic motivation; originality of the solution of problems; responsibility for environmental consequences arising from management decisions at any level; priority of solving environmental problems.

Today, the implementation of environmental policy may have its own regulatory and legal security both at the international and national levels. To confirm this, a number of adopted acts, laws, and even more important for the regulation of environmental policy are based on the standards of the ISO 14000 series, as in the first year, the main guideline for the state is the time of approval of national standards. The main purpose of these standards is to maintain measures to protect the environment, prevent its pollution while maintaining a balance of socio-economic needs.

For example, the international standard ISO 140001:2004, based on the principles of "plan - do - analyze - improve", the essence of which lies in the fact that environmental management is considered as part of the main system of enterprise management, as it is victorious for the expansion and implementation of the management policy environmental aspects (elements of business activity, its products and services, which can interact with the necessary environment) [1].

One of the new provisions, introduced by the ISO 14000 standard, is the norm about eco-design, which is based on the recognition of environmental officials in the development of a natural object with the method of changing the negative impact to the middle one.

Current territorial communities may have future environmental problems (Fig. 1).



**Fig. 1. The negative impact of enterprises on the ecology of local communities [2; 4]**

In order to solve these problems, the leadership of territorial communities must constantly monitor the environmental situation. Enterprises working with foreign partners or entering the international market must be thoroughly acquainted with the rules of international law and opportunities for cooperation in view of domestic environmental legislation, which in many areas is not adapted to the legal norms of other countries. This situation significantly complicates the activities of many Ukrainian enterprises and reduces their competitiveness [3]. Modernization of enterprises and the use of innovations in order to increase competitiveness and make more profit, as well as attract investment requires in many cases a qualitative assessment of the state of enterprises operating in local communities.

Thus, the current problems of environmental protection and conservation of natural resources in today's conditions are of great importance. More and more local communities are worried about how to minimize the negative impact on the environment. In the process of decision-making, the problem of realistic and comprehensive assessment of the situation taking into account the environmental component is quite acute for the responsible persons.

#### **REFERENCES:**

1. ISO 14000 Environmental Management System. URL: <http://online.budstandart.com/ua> (дата звернення: 16.02.2022).
2. Lopushinskaya O. V., Mykytenko A. A., Smirnova K. O. Ecological component of resource conservation management of agricultural enterprises in the context of sustainable development. *Agrosvit*. 2022. № 1. pp. 58-64

3. Chechel Ya. O., Moroz Ye. O. Ecological policy of the state as a strategic direction of development and activity of local self-government bodies under conditions of decentralization (on the example of Zaporizhia region). *Scientific notes of TNU named V. I. Vernadsky. Series: Public Administration*. 2021. Volume 32 (71). № 1. pp. 77-88

4. Yakushev D. Current trends in public environmental policy in Ukraine in the context of sustainable development. *Public administration and local self-government*. 2016. Issue 4 (31). Pp. 92-97.

*Антоненко В. С., докт. геогр. наук, професор,  
завідувач кафедри готельно-ресторанного  
і туристичного бізнесу;  
Останчук В. С., магістрант,  
ПВНЗ «Київський університет культури»,  
м. Київ, Україна*

## **ГОТЕЛЬНЕ ГОСПОДАРСТВО КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ БОЛГАРІЇ**

У Болгарії є зручні умови для відпочинку у будь-який період року, адже тут є не тільки затишні морські, а й багато гірськолижних курортів з відносно невисокими цінами. Завдяки тому, що в Болгарії є потужний туристичний потенціал, країна має змогу надавати широкий спектр туристичних послуг за різними спеціальностями та на різних рівнях обслуговування, таким чином покриваючи більший спектр запитів відпочиваючих. Виходячи з цього можна стверджувати, що у сучасному контексті розвитку туризму, Болгарія спеціалізується на бальнеологічній, рекреаційній, пізнавально-культурній (етнічній, культурно-розважальній, відновлювальній, пізнавально-оглядовій), діловій, релігійній, подієвій, гастрономічній, пляжно-рекреаційній та спортивній сфері (велосипедний спорт, альпінізм, автотуризм, пішохідний туризм, трекінг, хайкінг тощо), також розвивається сфера агротуризму.

Курорти Болгарії славляться своїми мінеральними та цілющими джерелами біля гірських схилів. Дві третини Болгарії складають приголомшливі гірські хребти, починаючи від скелястих Рильських і Піринських гір, до м'яких круглих вершин Родоп. Найважливішою перевагою болгарських гір є їх чиста природа. У лісі багато тварин, у річках – риби, багато квітів та ін. видів рослин, які давно зникли в Європі. Сучасні гірські курорти розташовані на чотирьох найкрасивіших хребтах країни – Родопи, Рила, Пірин, Вітоша.

У мальовничих гірських куточках країни багато готелів, кемпінгів, туристичних готелів і курортів, більшість з яких відкриті цілий рік. Болгарія приваблює іноземних туристів своїми мальовничими долинами і безліччю карстових печер, свіжим гірським і морським повітрям, багатою флорою

і фауною та різноманітною природою. Це дозволяє розвивати екзотичні види туризму, наприклад, такі, як спелеологія, альпінізм, полювання, риболовля, збирання грибів та ягід тощо.

У Болгарії ще за радянських часів розвиваються відомі бальнеологічні курорти, які широко використовують мінеральні води і грязі, а також вплив гірського повітря в поєднанні з оздоровчими та екзотичними спа-процедурами. Серед відомих бальнеологічних курортів – Габрово, Баско (Пірін), Борове (Рила), Трявна, Априлци, Вітоша, Пампорово та Юндола (Родоп), Тетевен, Троян та ін. Перевагою болгарських курортів є поєднання природної краси з антропогенними факторами та туристичною інфраструктурою та гостинністю, характерною для болгарського народу, що створює сприятливу атмосферу для відпочинку та комфорту.

Важливим бальнеологічним туристичним ресурсом є мінеральні джерела, які рівномірно розподілені по всій країні. Багато мінеральних курортів відомі з давніх часів – римських і візантійських, коли сюди приїжджала знать, щоб оздоровити своє тіло. Саме в ті часи і будували перші місця зцілення – лазні, бювети. Поруч з такими місцями є добре збережені туристичні поселення – відомі курорти Болгарії: «Писаря», «Нареченські-бані», «Санданські», «Кюстенділ», «Сапарева-баня» та інші. Останнє є найгарячішим лікувальним джерелом на планеті (температура від +10 до +102°C), а курорт «Нареченські лазні» входить у десятку найпопулярніших у світі за лікувальним радоном та радіоактивністю [11].

За останні роки у Болгарії було побудовано багато готелів класу 4-5 зірок, з сучасними конгрес-центрами та комфортними місцями для проведення переговорів, бізнес-центрами та іншими приміщеннями для ділових зустрічей, конференцій і наукових зустрічей. Усе це, безсумнівно, стимулює розвиток ділового та конгрес-туризму. З'явилися нові елементи інфраструктури, нетипові для болгарського туристичного ринку, зокрема: поля для гольфу, аквапарки, басейни на дахах, гелікоптерні майданчики, виставкові зали, СПА тощо.

В останні роки відомі міжнародні готельні гіганти, такі як Хілтон, Kempinski, Шератон, Radisson та інші, почали інвестувати в болгарську готельну індустрію [15]. Болгарія вже не перший рік пропонує своїм туристам послуги «все включено» в готелях та апартаментах. На думку експертів, сучасний рівень обслуговування в готелях Болгарії не поступається готелям Туреччини та Єгипту [29]. Слід зазначити, що послуга «все включено» доступна для відпочиваючих тільки в готелях рівня 4–5 зірок, а у 2–3 зіркових готелях для відпочиваючих зазвичай пропонується лише проживання без харчування або неповний пансіон.

Серед проблем готельного комплексу слід відзначити недостатньо високий рівень обслуговування. Так, у болгарських готельних закладах були випадки, коли іноземцям відмовляли у доступі до деяких готельних послуг, які входять у вартість квитка, придбаного на батьківщині. Також іноземці, які приїхали відпочити, часто стверджують, що туроператор не володіє повною

інформацією щодо фактичної вартості послуг, наданих конкретним готельним комплексом, чи наявності платних бронювань, бо їх просили доплатити, або неочікувано збільшували плату за номери в готелі.

Болгарія має добре розвинену систему туристичних послуг для місцевих та іноземних туристів. Особливу увагу болгарське керівництво приділяє збільшенню готельних комплексів для іноземних туристів, адже це приносить великі прибутки для країни. Однак наявні проблеми перешкоджають зростанню попиту на болгарські туристичні послуги на міжнародному туристичному ринку. Тому уряду необхідно продовжувати активну роботу над законодавчими та прикладними аспектами реалізації стратегій розвитку туризму в Болгарії, та просувати її на світовий ринок в якості одного із найбільших туристичних центрів.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. COVID-19 та соціальний діалог в туристичній галузі: Практика ЄС та українські реалії, Київ, 2020 р. URL: <http://old.eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/> (дата звернення: 16.02.2022).
2. В Варне в 2020 году количество туристов сократилось более, чем на 50%. URL: <http://bourgas.ru/v-varne-v-2020-godu-kolichestvo-turistov-sokratilos-bolee-chem-na-50/> (дата звернення: 16.02.2022).
3. Как успешный туристический сезон в Болгарии в 2021 году повлиял на рынок болгарской недвижимости. URL: <https://bulgaria-avenue.com/stati-o-bolgarii/kak-uspeshnyu-turisticheskiy-sezon-v-bolgarii-v-2021-godu-povliyal-na-rynok> (дата звернення: 16.02.2022).
4. European Economic and Social Committee. URL: <https://www.eesc.europa.eu/en/newsmedia/presentations/more-97-000-jobs-were-savedmanaging-temporary-wage-subsidy-scheme> (дата звернення: 16.02.2022).

*Антоненко В. С., докт. геогр. наук, професор,  
завідувач кафедри готельно-ресторанного  
і туристичного бізнесу;  
Сокол М. О., магістрант,  
ПВНЗ «Київський університет культури»,  
м. Київ, Україна*

### ТУРИСТИЧНА ГАЛУЗЬ БОЛГАРІЇ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

У 2020 р. через глобальну пандемію коронавірусної хвороби COVID-19 спостерігався неминучий спад, як кількості туристів, так і доходів від туризму у Болгарії. Але наразі світ повільно виходить з загального карантину і масової ізоляції, тому це, в свою чергу, допоможе туристичній галузі вийти з кризи.

Туризм є однією з галузей, яка найбільш стрімко розвивається і є основою економіки багатьох розвинених країн. Туризм це галузь, яка швидше за інші

відновлювалася після багатьох економічних криз і потрясінь, демонструючи широке економічне та соціальне значення.

Але пандемія COVID-19 сильно вдарила по туристичній галузі всього світу. Загальносвітова кількість туристів через пандемію коронавірусу зменшилася більш як на 65 відсотків. Тільки за перші 8 місяців 2020 р. міжнародні прибутки від туризму зменшилися на 70 %. У зв'язку з цим галузь втратила більше 730 млрд дол чистого прибутку, а більше 120 млн працівників були під загрозою звільнення [1].

Наразі кожна країна світу намагається підтримувати індустрію туризму шляхом впровадження програм підтримки бізнесу задля утримання співробітників.

Туризм забезпечує 12 % ВВП Болгарії, тому коронавірусна хвороба завдала тяжкого удару туристичному сектору. Після введення тотальних локдаунів, туристичний сезон 2020 року став майже провальним.

Наприклад, кількість туристів у Варні у 2020 р. скоротилася на 54 %, у порівнянні з аналогічним періодом 2019 р. [2].

У Болгарії наразі діє спеціальна програма, яка спрямована на збереження робочих місць у галузях, які найбільше постраждали через спалах коронавірусної хвороби. Наприклад, уряд намагається активно підтримувати сферу роздрібною торгівлі, культуру, пасажирські перевезення, спортивну сферу та індустрію розваг, і звісно, туризм. Для цього була реалізована спеціальна державна програма, спрямована на тимчасове субсидування заробітної плати. Згідно з цією програмою, з національного бюджету Болгарії компенсується до 60 % зарплатні для працівників окремих сфер (включно із соціальними внесками), якщо керівництво компаній буде змушено звільняти людей через нестачу доходу, яку спричиняє пандемія. Завдяки цій програмі понад 97 тис. людей змогли продовжити працювати [4].

Літній сезон 2021 р. на болгарському Причорномор'ї виявився дуже спекотним, і попри всі прогнози, туристи таки відвідали країну в достатній кількості. Тепла погода з рідкісними дощами, що дають свіжість, порадувала відпочиваючих. За попередніми даними, на болгарських морських курортах за 3 літні місяці відпочило понад 2 млн людей [3].

Відкрити туристичний сезон 2021 р. у Болгарії планувалося з початку травня. Передбачалося, що на Великодні свята країна зустрине туристів з Ізраїлю, Румунії, України, інших європейських країн, РФ.

Проте регулювання питань, пов'язаних із профілактикою пандемії коронавірусу, внесло в ці плани корективи. У травні туристів на болгарському Причорномор'ї – у Варні, Святому Власі, Созополі на Сонячному березі було дуже мало. Більшість відпочиваючих становила саме болгарські громадяни, а також румуни, які частіше за інших приїздили для мінівідпусток на море. Проте у будні дні більшість готелів були порожніми.

Така тенденція призвела до того, що майже половина власників готелів та закладів харчування заявляли про небажання відкривати їх навіть улітку. Очікувалося, що 2021 р. із погляду туризму виявиться таким самим провальним, як 2020 р.

У червні ситуація не покращилась, адже Болгарія була закрита для відвідування для громадян Англії та РФ, а у країнах ЄС була досить нестабільна ситуація із дозволами на поїздки. Аеропорти, як зазвичай, були порожніми, але попри все у місцях перетину кордону почали накопичуватися туристи на власних авто.

Літній сезон 2021 р. відкрив Болгарію для багатьох з нового боку – в країну стали приїжджати на автомобілях. Велика відстань та перетин декількох кордонів не бентежив ні сім'ї з дітьми, не пенсіонерів з України, Нідерландів, РФ, Німеччини та інших країн.

Кількість автомандрівників не зменшилася навіть після поновлення авіасполучення з різними країнами.

Завдяки цьому туристичний сезон 2021 у Болгарії яскраво продемонстрував появу нових тенденцій, зокрема:

- зростання частки індивідуального туризму. Багато мандрівників почали самостійно організовувати свій відпочинок, купували квитки, знаходити трансфер, бронювали житло та оформлювати візи;

- при цьому бронювались не лише готелі, з якими співпрацюють туроператори, а й звичайні квартири у закритих комплексах, наприклад у Святому Власі, Св. Костянтин та Олена, Кошариці, Поморіє тощо. Задля цього відпочиваючі самостійно знаходили власників житла через інтернет-ресурси, а також активно зверталися до агентств нерухомості.

Ці тенденції виявилися настільки успішними, що, відповідно до попередньої інформації, опублікованої міністерством туризму, на болгарському узбережжі Чорного моря у 2021 році відпочило понад 2,2 млн туристів. Півтора мільйона з них – болгарські громадяни, решта приїхали з різних куточків Європи.

Серед іноземних туристів найбільшу частку склали громадяни Румунії, до середини серпня Болгарію відвідало майже 223 тис осіб. Кількість туристів із Польщі склала 58 тис осіб, з Чехії – 37 тис. Близькі показники серед приїжджаних із України та Німеччини. З Ізраїлю приїхало 14,5 тис, а з РФ – 7,3 тис осіб [3].

Попри все, показники є дуже добрими. У серпні попит був настільки великим, що подекуди відпочиваючі не могли знайти вільне житло. ЗМІ неодноразово публікували попередження про те, що відпочинок на вихідних можливий лише за наявності попередньої броні.

Враховуючі стійкі темпи вакцинації по всьому світу, Болгарія починає виходити з карантину, а туристична індустрія повільно відновляється. Болгарія послабила більшість обмежувальних заходів, введених на початку пандемії, а для в'їзду в Болгарію вакцинованим громадянам немає майже ніяких перешкод. Наразі очікується повне відновлення туристичної індустрії, але дати чіткий прогноз на 2022 р. наразі досить важко.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. COVID-19 та соціальний діалог в туристичній галузі: Практика ЄС та українські реалії, Київ, 2020 р. URL: <http://old.eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/> (дата звернення: 16.02.2022).

2. В Варне в 2020 году количество туристов сократилось более, чем на 50%. URL: <http://bourgas.ru/v-varne-v-2020-godu-kolichestvo-turistov-sokratilos-bolee-chem-na-50/> (дата звернення: 16.02.2022).

3. Как успешный туристический сезон в Болгарии в 2021 году повлиял на рынок болгарской недвижимости. URL: <https://bulgaria-avenue.com/stati-obolgarii/kak-uspeshnyu-turisticheskiy-sezon-v-bolgarii-v-2021-godu-povliyal-narynok> (дата звернення: 16.02.2022).

4. European Economic and Social Committee. URL: <https://www.eesc.europa.eu/en/newsmedia/presentations/more-97-000-jobs-were-savedmanaging-temporary-wage-subsidy-scheme> (дата звернення: 16.02.2022).

*Антоненко В.С., докт. геогр. наук, професор,  
завідувач кафедри готельно-ресторанного  
і туристичного бізнесу;  
Хуткий В. О., аспірант,  
ПВНЗ «Київський університет культури»,  
м. Київ, Україна*

## БЕЗПЕКОВІ ПРОБЛЕМИ ТУРИСТИЧНИХ ПОДОРОЖЕЙ У БОЛГАРІЮ

Протягом десятиліть Болгарія залишається улюбленим місцем відпочинку багатьох туристів. Адже болгарські курорти мають сприятливий м'який клімат, багато сонячних днів, чисте та прозоре узбережжя Чорного моря, затишні пляжі, відсутність хвиль тощо. Болгарські туристичні центри пропонують своїм гостям хороші готельні умови, низькі ціни та високу якість туристичних послуг. Країна також відома своїми давніми етнічними традиціями, смачною кухнею та багатьма історичними та архітектурними пам'ятками, які приваблюють туристів з усієї Європи та світу. Щороку Болгарію відвідує близько 10–12 млн іноземних туристів, оскільки вона має достатню кількість необхідних рекреаційно-туристичних ресурсів та налагоджену систему надання відносно високоякісних туристичних послуг [3].

Незважаючи на численні переваги болгарського туристичного комплексу, існують певні недоліки та проблеми у функціонуванні туристичної сфери в цій країні, як законодавчі, так і практичні. Серед важливих проблем у розвитку туристичного комплексу Болгарії, на думку авторів роботи, можна виділити безпекові проблеми та проблеми якості сервісу у діяльності сучасного болгарського туристичного комплексу.

Наприклад, хоча Болгарія має безвізовий режим з багатьма європейськими країнами, вона не входить до Єврозони, тому іноземним туристам доводиться здійснювати валютні операції на її території. Саме



в Болгарії обмін валюти часто носить спекулятивний характер, не тільки в туристичних послугах, але і в офіційних обмінних пунктах, де курс часто штучно занижений і перевищує продаж місцевих грошей (левів) [1].

У болгарських туристичних закладах були випадки, коли іноземцям відмовляли у доступі до деяких готельних послуг, які входять у вартість квитка, придбаного на батьківщині. Також іноземці, які приїхали відпочити, часто стверджують, що туроператор не володіє повною інформацією щодо фактичної вартості послуг, наданих конкретним готельним комплексом, чи наявності платних бронювань, бо їх просили доплатити, або неочікувано збільшували плату за номери в готелі.

Іноземним туристам у Болгарії часто пропонують нав'язливі послуги (відвідування розважального закладу чи закладу громадського харчування, дегустація певної їжі, фруктів, овочів чи покупка непотрібних сувенірів, за які їм доведеться заплатити пізніше). На перший погляд, у подібних діях немає ніякого злочину, але такий настирливий «сервіс» призводить до багатьох незручностей, особливо для іноземних туристів, які не розуміють болгарської мови. Що стосується місцевого населення та працівників туризму, то вони переважно вільно володіють російською, українською та сербською, але англійську або іншу іноземну мову знають на дуже низькому рівні.

Існують певні ментальні та етнічні особливості болгарського народу в обслуговуванні іноземних туристів. Наприклад, болгари дуже гостинні, гостям не заведено відмовляти. Тому якщо іноземні туристи запитують їх про щось, наприклад, маршрут до потрібного об'єкта, вони обов'язково «допоможуть», навіть якщо не знають, де він розташований, і спрямують іноземного туриста не в тому напрямку. Також для іноземців часто підвищують ціни у вуличних торгових точках (ринках, кіосках, невеликих магазинах), хоча про конкретну ціну на послугу чи товар можна домовитися з продавцями та власниками. Крім цього, більшість іноземців зазначає, що болгари не дуже пунктуальні. Часто іноземні туристи можуть довго чекати їжу в закладах харчування, мати проблеми з часом прибуття таксі чи гіда для екскурсійної групи.

Хоча Болгарія загалом вважається безпечною країною, іноземних туристів можуть оштрафувати за неправильне паркування транспортного засобу. Хоча ніяких дорожніх знаків чи спеціальних оголошень тут не відображається. Водіїв можуть оштрафувати, якщо вони куплять болгарську «вінету» (оплата за проїзд по дорогах країни) і не розмістять її на лобовому склі транспортного засобу. Місцева поліція може штрафувати іноземців за перехід вулиці в забороненому місці, навіть якщо при цьому місцеві роблять те саме. Тобто є неписані правила як для іноземців, так і для місцевих. Проте загалом поліція мало цікавиться іноземцями, а подібні випадки є лише поодинокими. Тому, якщо туристи не перевищують швидкість за кермом, то іноземне авто навряд чи будуть зупиняти [1].

Головною проблемою безпеки для іноземців є наплив ромів-жебраків, які заважають ходити вулицями, постійно випрошуючи дріб'язок у туристів. Якщо ж дати гроші одному жебраку, то відразу з'явиться великий натовп, і вийти без сторонньої допомоги може бути досить складно. Поліція зазвичай не реагує

на такі дії, оскільки частіше за все жебракують цигани, які в Болгарії мають «особливий» статус і живуть за власними правилами. Особливо жебраків багато у туристичних місцях, біля відомих пам'яток культури, музеїв, релігійних установ, ресторанів тощо. У країні іноземці часто можуть бути обкрадені у громадському транспорті чи людних місцях, а також на пляжах. Тому, окрім підрозділів туристичної охорони, медичних пунктів та рятувальників на пляжах, які відповідають за порядок та побут відпочиваючих, вкрай необхідно, щоб місця масового скупчення відпочиваючих були обладнані спеціальними пунктами поліції, де будуть стежити за порядком у зонах відпочинку [2].

Ще однією проблемою є велика кількість безпритульних тварин у болгарських містах, які можуть становити небезпеку для іноземців. Багато тварин є хворими на сказ, а це становить серйозну загрозу здоров'ю і життю туристів.

Туристичні компанії попереджають, що після відвідування громадського душу на пляжах у відпочиваючих часто діагностують дерматологічні інфекції, а також ротавірусну хворобу. Попри це, вважається, що прибережна зона у країні є найбезпечнішою у світі – тут немає підводних обривів, великих каменів, медуз, морських їжаків, небезпечних риб і тварин, а вода є помірно солоною і добре прогріта у сезон [1].

Ще одним недоліком сучасного болгарського сервісу є його бар'єр для західних туристів – погана англійська мова персоналу готелів, ресторанів, поліції, туроператорів, а також відсутність англомовних гідів і перекладачів у музеях. Тому різні туристичні факультети Болгарії запрошують на сезонні роботи англомовних іноземних студентів, зокрема студентів з України.

Однією з головних проблем болгарської економіки, як і більшості країн колишнього комуністичного табору загалом, є поганий стан доріг загального користування. Міжнародні маршрути в Болгарії самі по собі є проблемними з точки зору зручності та безпеки, оскільки ними зазвичай пересувається велика кількість вантажівок. У країні не вистачає потужних міжнародних магістралей – трас із багатосмуговістю та необхідною інфраструктурою. Крім того, багато доріг Болгарії проходять через складну гірську місцевість, оскільки місцевість країни переважно гірська, а взимку та під час сильних дощів існує великий ризик зсувів, перекриття доріг та ерозії.

Громадський транспорт, за винятком Софії, Бургаса та Варни, значною мірою застарілий і потребує капітального ремонту, так само як і більшість пасажирських суден і поромів, які перевозять людей по Дунаю та Чорному морю.

За статистикою, лише чверть болгарських готелів обладнані відповідно згідно з новими та сучасними світовими стандартами. В основному це чотири- та п'ятизіркові готелі. Ще 30 % готелів були відремонтовані та відновлені на базі старих будівель на чорноморському узбережжі, а більш як 45 % потребують переобладнання та оновлення. До останніх належать не лише архітектурна спадщина «соціалістичної доби», а й відомі історичні будинки та ресторани в культурних центрах країни. Держава має активніше

використовувати цей потенціал для реструктуризації існуючого ресторанного та готельного фонду. Рівень туристичних послуг у сільській місцевості та у віддалених від центру та Чорного моря районах країни відносно низький.

При всьому цьому туристична індустрія Болгарії буде і надалі демонструвати сталий розвиток. Однак, економічний спад за наслідками пандемії COVID-19 негативно вплине на доходи Болгарії від в'їзного іноземного туризму [3].

Серед основних проблем розвитку туристичного сектору в Болгарії, слід звернути увагу на такі чинники:

1. Широко поширена корупція, яка гальмує економічний розвиток.
2. Пандемія коронавірусної хвороби.
3. Скорочення інвестицій від ЄС.
4. Скорочення державних інвестицій у туристичний сектор.
5. Непрофесійні працівники, які не відповідають відповідним європейським стандартам.
6. Відсутність сталої національної туристичної стратегії.
7. Відсутність досвіду готельного обслуговування професійного рівня та деяка недбалість персоналу.

На думку фахівців, Болгарії наразі бракує рекламно-інформаційної роботи щодо туристичних послуг та їх різноманітності. Необхідно запровадити обов'язкове розповсюдження рекламно-ділової інформації для іноземних туристів англійською мовою на найбільш відвідуваних туристичних сайтах. Органи місцевого самоврядування мають розмістити вивіски та щити з необхідною інформацією англійською та іншими поширеними мовами (німецькою, французькою, польською, українською, російською та ін.) у місцях визначних пам'яток та відпочинку іноземних туристів.

Держава, зі свого боку, має внести чіткість у цінову політику на туристичні послуги в різних підрозділах, визначити потенційні ризики та негативні аспекти туристичних послуг для іноземних клієнтів та знайти можливі шляхи компенсації витрат на неякісні туристичні послуги.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Поради подорожуючим від Консульської служби України. Болгарія. URL: <https://tripadvisor.mfa.gov.ua/?p=568> (дата звернення: 18.02.2022).
2. Безпека у подорожах. 10 порад для мандрівників. URL: <https://ua.elenapuzatko.com/bezpeka-u-podorozhax/> (дата звернення: 18.02.2022).
3. Офіційний сайт Болгарського союзу туристів. URL: <https://www.btsbg.org/index.php> (дата звернення: 16.02.2022).

*Беновська Л. Я., канд. екон. наук, старший дослідник,  
старший науковий співробітник,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень  
ім. М. І. Долишнього НАН України»,  
м. Львів, Україна*

## **ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЙ У НЕСПРИЯТЛИВИХ УМОВАХ**

Зміни державної політики регіонального розвитку в Україні відбуваються у напрямку наближення її принципів, стандартів до регіональної політики Європейського Союзу. Згідно нової парадигми регіональна політика є, передусім, інвестиційною політикою та має бути спрямована на створення нових робочих місць, економічне зростання, поліпшення якості життя людей, покращення екологічної ситуації та сталий розвиток. Вектор змін спрямований з прямої фінансової компенсації проблемним регіонам до виявлення та реалізації прихованого потенціалу кожного регіону, який визначає свої точки зростання, базуючись на власних конкурентних перевагах та враховуючи прогнозовані обсяги державної підтримки такого розвитку. Особливий акцент у реалізації сучасної регіональної політики робиться на її проєктний підхід, інтегровані проєкти розвитку [1]. Результативність проєкту повинна визначатися не за ступенем «освоєння виділених коштів», а досягненням цільових показників стратегічного розвитку.

Особливістю регіональної політики України в умовах сьогодення є використання територіально орієнтованого підходу – визначення типів територій, що потребують особливої уваги з боку держави, та запровадження диференційованих заходів впливу, що застосовуються щодо таких територій органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, укладання угод щодо регіонального розвитку та договорів міжрегіонального співробітництва [2]. У Законі України «Про особливості стимулювання регіонального розвитку» наголошено на необхідності застосування диференційованого підходу до різних функціональних типів територій, проте запропоновані заходи стимулювання хоч і розділені на заходи державного та регіонального впливу, однак не диференційовані по кожній із груп функціональних територій.

Прикордонні території у несприятливих умовах є особливим типом територій розвиток яких визначається не лише наявним економічним потенціалом, впливом соціально-економічної політики держави, але і наявністю воєнно-політичних ризиків, що потребує додаткового рівня безпеки та може змінювати завдання розвитку.

Значні дисбаланси економічного розвитку регіонів, недовіра мешканців одних регіонів до інших, яка загострилася із воєнним конфліктом на Сході країни, потребує політики, яка б стимулювала процес зближення регіонів, вирівнювала асиметрію їх розвитку, була б аполітичною та прогнозованою.

Існуючі інструменти стимулювання розвитку проблемних територій в Україні, нажаль використовуються недостатньо та часто неефективно, зокрема Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) – основний інструмент держави для фінансування проєктів регіонального розвитку, що побудований як частина бюджетного механізму відповідно до європейського досвіду діяльності структурних фондів. Згідно Бюджетного кодексу України, обсяг ДФРР має становити не менше 1 % доходів загального фонду держбюджету на відповідний рік. Однак ця норма не дотримувалася з року в рік, замість 1 % реально ця цифра у різні роки була у інтервалі 0,3–0,8 %.

Аналіз проєктів ДФРР, що реалізувались у прикордонних районах у несприятливих умовах у 2015–2020 рр. показав, що у шести з сімнадцяти районів, що віднесені до районів з критичною демографічною та фінансово-економічною ситуацією не реалізувався жоден проєкт ДФРР. Зокрема, у Чернігівській обл. у 4-х проблемних регіонах у критичному стані реалізовано лише один проєкт у сфері освіти. У більшості прикордонних районів, що мають серйозні демографічні та фінансово-економічні проблеми, реалізувались проєкти соціальної сфери – освіти, охорони здоров'я, культури тощо. Більше третини проєктів, що реалізувались у Сумській області покликані вирішувати питання енергозабезпечення комунальних та державних закладів; у Запорізькій області – питання водопостачання в регіонах (9 з 10 проєктів) [3].

Існує значна диференціація обсягів фінансування проєктів різних районів: якщо у Бердянському р-ні середній обсяг фінансування проєкту на 1 особу склав 8114,8 грн, то у Новгород-сіверському – лише 482,9 грн (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Фінансування проєктів ДФРР прикордонних районів з критичною демографічною та фінансово-економічною ситуацією, 2015–2021 рр.**

Область	Район, тип проблем	Кількість проєктів	Проєкти до плану заходів з реалізації стратегій	Загальний обсяг фінансування, тис.грн	ДФРР, %	з місцевих бюджетів, %	фінансування на одну особу, грн	Сфера реалізації проєктів
	Великописарівський, демографічні, фінансово-економічні	0	0	0	0	0	0	0
	Ямпільський, демографічні, фінансово-економічні	3	3	15591	82,9	17,1	654,6	освіта (2), охорона здоров'я
	Краснопільський, демографічні	3	0	105939,4	68,6	31,4	3709,6	якість ЖКГ (2), енергозабезпечення
	Путівльський, демографічні	5	2	24968,9	77,7	22,3	898,9	енергозабезпечення (3), культура, здоровий спосіб життя
	Середино-Будський, демографічні	5	2	10491,9	80,5	19,5	637,3	енергозабезпечення (2), культура, здоровий спосіб життя, якість ЖКГ

Чернігівська	Новгород-Сіверський, демографічні	1	1	6126,6	73,5	26,5	482,9	освіта
	Семенівський, демографічні, фінансово-економічні	0	0	0	0	0	0,0	0
	Сновський, демографічні, фінансово-економічні	0	0	0	0	0	0,0	0
	Приазовський, демографічні, фінансово-економічні	3	3	22272,1	89,3	10,7	835,8	водопостачання (2), фізкультура і спорт
	Бердянський, демографічні	6	6	199939,9	87,4	12,6	8114,8	водопостачання (6)
	Якимівський, демографічні	1	1	22272,1	89,9	10,1	677,9	водопостачання (1)
	Приморський, демографічні, фінансово-економічні	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0
	Волноваський, демографічні, фінансово-економічні	3	3	115783,6	69,4	30,6	804,3	культура, охорона здоров'я, якість ЖКГ
	Костянтинівський, демографічні	5	4	16980,8	72,4	27,6	972,4	освіта (4), культура,
Луганська	Станично-Луганський, демографічні	1	1	24400,4	90,0	10,0	516,5	якість ЖКГ (1),
Харківська	Золочівський, демографічні, фінансово-економічні	0	0	0	0	0	0	0
Одеська	Розділянський, демографічні	0	0	0	0	0	0	0

*Джерело: розрахунки автора*

Аналіз реалізованих проєктів прикордонних районів у несприятливих умовах дозволив виявити такі тенденції та проблеми:

- попри те, що важливим завданням ДФРР є його спрямованість на вирівнювання диспропорцій, а чинна формула розподілу коштів залежить від ВРП та чисельності населення, цей механізм працює не ефективно, про що свідчить мала кількість/відсутність та низькі обсяги фінансування проєктів прикордонних районів у несприятливих умовах. Чинна формула розподілу коштів ДФРР залежить лише від двох показників – ВРП та чисельності населення, а інші показники розвитку територій залишаються поза увагою, що не дозволяє враховувати особливості місцевого розвитку. Це зумовило ситуацію, коли найбільш проблемні з точки зору демографії і якості життя райони втратили можливість на отримання коштів з ДФРР через надто стрімке скорочення населення цих територій;

- проблемою є орієнтація більшості проєктів ДФРР на вирішення соціальних проблем, що не створює інвестиційну основу для подальшого розвитку економіки територій;

- при виборі тематики проектів недостатньо залученими є мешканці громад у обговоренні проектів, що змушує участь зацікавлених сторін та призводить до фінансування проектів, що не мають широкої підтримки у територіальних громадах. Часто фінансуються проекти без врахування поточної та перспективної демографічної ситуація, які в майбутньому стають тягарем для місцевих бюджетів.

Непрогнозованість коштів ДФРР зумовлена скасуванням його залежності від обсягу загального фонду Державного бюджету України (нестабільність джерел надходжень спеціального фонду робить обсяг ДФРР непрогнозованим).

Отже, прикордонні території у несприятливих умовах є особливим типом функціональних територій, що потребують підвищеної уваги до їх розвитку. Проте існуючі інструменти стимулювання розвитку територій, зокрема фінансування ДФРР, використовують досить обмежено.

### СПИСОК ВИКОРИСТИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кашевський В. Підготовка проектів до ДФРР. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/709/Practychny-Posibnyk-RR.pdf> (дата звернення: 18.01.22)

2. Проект Закону України «Про особливості стимулювання регіонального розвитку». Верховна Рада України. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=72199](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72199) (дата звернення: 18.01.22)

3. Беновська Л.Я. Прикордонні території у несприятливих умовах: визначення рівня проблемності та стимулювання розвитку зб. наук. пр. 2021. Вип. 2. С.9-15.

*Веценура Н. В., канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародного туризму;  
Хрущ С. С., магістрант,  
ПВНЗ «Київський університет культури»,  
м. Київ, Україна*

### КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Майже через два роки після першого поширення коронавірусної інфекції COVID-19 в усьому світі, пандемія коронавірусу продовжує формувати глобальну економічну траєкторію і водночас продовжує появу нових проблем у світовій економіці, наслідки яких поки що неможливо спрогнозувати, оскільки захворюваність все ще поширюється. Ситуація, що склалася в умовах пандемії, призвела до підвищення ролі корпоративної соціальної відповідальності. Важко знайти компанії, які залишилися осторонь як у світі так і в Україні. Проте бізнес змістив акценти з глобальних проблем таких як нерівність, системні проекти у сфері сталого розвитку та перейшов

на надання адресної допомоги, від боротьби з причинами до боротьби з наслідками. Це можна вважати кроком назад, з одного боку, а з іншого боку, контроль на стійкість діяльності компанії, як соціально-економічної системи покаже, наскільки швидко та гнучко буде надано відгук на нові потреби часу.

Корпоративна соціальна відповідальність (далі КСВ) явище не нове та в цілому включає:

- виробництво достатньої кількості продукції та послуг, якість яких відповідає всім обов'язковим стандартам, при дотриманні всіх вимог законодавчих актів щодо ведення бізнесу;

- дотримання права працівників на стабільну роботу з певними соціальними гарантіями, із забезпеченням якості трудового життя, включаючи створення нових робочих місць;

- допомогу у підвищенні кваліфікації та навичок персоналу;

- захист довкілля та економію незамінних ресурсів;

- захист культурної спадщини;

- підтримку зусиль влади щодо розвитку території, на якій розташована компанія, допомога місцевим суб'єктам у соціальній сфері;

- допомогу малозабезпеченим сім'ям, інвалідам, сиротам та самотнім людям похилого віку;

- дотримання загальноприйнятих правових та етичних норм ведення бізнесу.

Необхідно відзначити, що корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність компанії перед суспільством, яка є не просто набором принципів, за якими компанія будує свою діяльність та бізнес-процеси, а являє філософію ділової та соціальної діяльності, що здійснюється компаніями, зацікавленими у своєму розвитку, забезпеченні гідного рівня життя, розвитку суспільства в цілому та збереженні навколишнього середовища для майбутніх поколінь. Аналіз сфери корпоративної соціальної відповідальності показав, що кожна велика компанія надавала допомогу у вирішенні питань, щодо боротьби з пандемією. З усього різноманіття варіантів підтримки чільне місце займає виділення фінансових ресурсів.

Українські компанії навчаються своєчасно та креативно реагувати на невідомі виклики. При цьому на відміну від країн Євросоюзу та США, компанії в Україні не можуть розраховувати на багатомільярдну допомогу держави. Так, державна компанія НАК «Нафтогаз України» виділила понад 500 млн грн на закупівлю медичних препаратів та засобів індивідуального захисту для боротьби з поширенням коронавірусної хвороби. «Нова Пошта» закупила та доставила засоби індивідуального захисту та медичні вироби до лікарень по всій країні. Крім того, додатково запросила на роботу 2 000 кур'єрів, а також скасувала плату за зберігання клієнтських посилок під час жорсткого карантину. Дос.ua, онлайн-сервіс пошуку лікарів, в базі якого понад 11 000 фахівців та 1 500 клінік, направив усю виручку на допомогу лікарням під час пандемії та запустив безкоштовні онлайн-тести на симптоми COVID-19. Це не завадило компанії створити мобільний додаток у 2020 р. та вийти за межі



вітчизняного ринку. Компанія «Uklon», перший в Україні сервіс виклику автомобіля через інтернет, безкоштовно перевозила лікарів на роботу під час карантину, а також донорів та онкохворих до медичних закладів. При цьому у 2020 р. він розпочав свою роботу у 8 нових містах. Салони краси G.Bar за 2020 р. зробили 197 безкоштовних стрижок і зібрали 318 000 грн на створення 50 перук для дітей, які перенесли хіміотерапію та потребують підтримки. Для реалізації соціальних ініціатив деякі компанії створили власну бізнес-модель, запровадили нові продукти, що допомагають боротися із пандемією. Наприклад, компанія з виробництва товарів для дому та сантехніки «Біосфера» (найвідоміші бренди «Фрекен Бок» та «Смайл») модифікувала виробництво, адаптував можливості для виробництва лікувальних пакетів для СРАР – терапії, що застосовуються для лікування дихальної недостатності, у тому числі при COVID-19. Крім того, під час пандемії компанія за 7 тижнів карантину запустила виробництво підгузків, інвестувавши в проєкт 7 млн євро. Усю першу партію підгузків – близько 300 тис шт. – компанія відправила на благодійність. Саме в 2020 р. «Біосфера» вийшла на ринки Франції, Англії, Іспанії, США та інших країн світу. Це лише кілька прикладів успіху соціально відповідального бізнесу і з кожним новим днем таких випадків стає дедалі більше [1]. Під час пандемії коронавірусу для лікарень та медперсоналу корпорація «Roshen» закупила:

- 30 000 комплектів костюмів індивідуального захисту китайського виробництва для медперсоналу;
- 100 000 костюмів індивідуального захисту для медперсоналу закуплено в Південній Кореї;
- 10 портативних рентген-апаратів, закупівля та доставка яких коштували понад 10 млн грн;
- 10 000 високоякісних захисних окулярів для медперсоналу;
- 60 000 пар нестерильних нітрилових рукавичок;
- 25 000 продуктивних наборів «Життєлюб» для людей похилого віку [2].

Таким чином, напрямами щодо підтримки суспільства зі сторони великого бізнесу, представленого на території України є:

- виділення коштів для боротьби з пандемією;
- виділення власних товарів та послуг для боротьби з пандемією;
- участь співробітників у добровільній допомозі;
- участь співробітників у зборі пожертвувань для боротьби з пандемією;
- запустили нові продукти та послуги для боротьби з пандемією та її наслідками.

Кожна криза несе із собою загрози та нові можливості. У сучасній ситуації, коли криза в галузі охорони здоров'я призвела до економічного спаду, розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності підтверджує прихильність компаній до реалізації глобальної місії, а не максимізації прибутку. Навіть за умов неможливості отримання доходу компанії готові боротися за безпеку співробітників та їхніх сімей, за довіру населення та довіру інвесторів. Саме у цих питаннях КСВ виступає головним драйвером реагування

на ситуацію. Політика соціально відповідального бізнесу дозволяє компанії досягти стабільного становища на ринку за рахунок реалізації заходів, що сприяють зміцненню довіри у клієнтів та партнерів, а також формуванню лояльного відношення співробітників компанії та підвищенню участі працівників у робочих процедурах організації. У свою чергу, довіра клієнтів та лояльність співробітників дозволяють залучати додаткові інвестиції та розширювати бізнес.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Корпоративная социальная ответственность - бизнес-оружие против пандемии. URL : <https://strategi.com.ua/ru/event/kso-byznes-oruzhye-protyv-pandemyu/> (дата звернення: 19.02.2022).

2. Корпоративная социальная ответственность: весенние кейсы. URL : [https://msfz.ligazakon.ua/magazine\\_article/FZ002168](https://msfz.ligazakon.ua/magazine_article/FZ002168) (дата звернення: 19.02.2022).

*Віскривець В. І., спеціаліст вищої категорії,  
викладач-методист,  
Київський фаховий коледж  
туризму та готельного господарства,  
м. Київ, Україна*

### **РОЛЬ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах посилення процесів глобалізації необхідно переорієнтувати кожне підприємство на повне і першочергове використання якісних чинників економічного зростання.

При цьому повинен бути забезпечений перехід до економіки вищої організації та ефективності зі всесторонньо розвиненими продуктивними силами та виробничими відносинами. Тому в умовах трансформації ринкових процесів та посилення процесів глобалізації центр економічної діяльності переміщується до первинної ланки всієї економіки країни – до підприємства.

Діяльність підприємств є надійною основою формування конкурентного середовища. Саме на цьому рівні створюється потрібна суспільству продукція та надаються необхідні послуги [2, с. 11].

В існуючих умовах господарювання місія підприємства полягає у виробництві високоякісної продукції, виконанні робіт або наданні послуг для задоволення потреб ринку та отримання максимально можливого позитивного фінансового результату. Це дозволить вирішити ряд питань економічного та соціального характеру, притаманних трансформаційним зрушенням у суспільстві.

Посилення процесів глобалізації вимагає глибоких зрушень в економіці, а також зокрема на кожному підприємстві – вирішальній сфері людської діяльності, тому доводиться постійно ухвалювати неординарні рішення, пов'язані з урахуванням фінансового положення підприємства.

Необхідно здійснити крутий поворот до інтенсифікації виробництва, при цьому показники рентабельності відображають остаточні результати господарської діяльності підприємства. Вони характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків його діяльності та окупність витрат.

Підвищення кінцевих результатів господарської діяльності кожного підприємства має істотне значення для економіки країни в період посилення процесів глобалізації, що і зумовило постійну увагу дослідників. Поміж сучасних вітчизняних дослідників, які займаються питаннями прибутковості підприємницької діяльності, необхідно відзначити таких як М. П. Бець, В. В. Васильєва, І. В. Зятковського, О. В. Павловську та ін. Але через новий підхід до вирішення цієї проблеми, а саме: посилення процесів глобалізації, необхідне її системне дослідження.

У сучасних ринкових умовах кінцевий результат роботи підприємства оцінюється рівнем рентабельності. Рентабельність є одним із найважливіших основних показників роботи підприємства.

Показники рентабельності більш повно, ніж прибуток, відображають остаточні результати господарської діяльності підприємства. Вони характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності, окупність витрат, тощо. Величина показників рентабельності показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами. Показники рентабельності зазвичай використовуються для оцінки діяльності підприємства і як інструмент в інвестиційній політиці і ціноутворенні [3, с. 105].

Факторна залежність показників рентабельності виглядає так:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Чистий} \\ \text{прибуток} \\ \hline \text{Усі активи} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Чистий} \\ \text{прибуток} \\ \hline \text{Об'єм продаж} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Об'єм продаж} \\ \hline \text{Усі активи} \\ \hline \end{array}$$

Ця формула розкриває зв'язок між рентабельністю всіх активів (або виробничих активів), рентабельністю реалізацій та фондівіддачі (показників обороту виробничих фондів) [4, с. 54].

Економічний зв'язок полягає в тому, що формула прямо вказує шляхи підвищення рентабельності: при низькій доходності продаж необхідно прискорювати обіг виробничих активів.

Також міру прибутковості функціонування підприємства найбільш точно визначають показники рентабельності, які характеризують рівень віддачі витрат або міру використання наявних ресурсів у процесі виробництва та реалізації товарів, робіт, послуг. Підвищення показників рентабельності підприємства значною мірою залежить від зростання чистого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків. Адже в умовах ринкової економіки чистий прибуток є основою економічного

та соціального розвитку підприємства. Тому для підвищення рентабельності підприємства потрібно збільшувати чистий прибуток. А це можна зробити наступними методами:

- нарощувати обсяги виробництва та реалізації товарів, робіт, послуг;
- здійснювати заходи щодо підвищення продуктивності праці своїх працівників;
- зменшувати витрати на виробництво (реалізацію) продукції, тобто знижувати її собівартість;
- з максимальною віддачею використовувати потенціал, що є в розпорядженні підприємства, в тому числі і фінансові ресурси;
- кваліфіковано, зі знанням справи здійснювати цінову політику, оскільки на ринку діють переважно вільні (договірні) ціни;
- грамотно будувати договірні відносини з постачальниками, посередниками, покупцями;
- вміти найдоцільніше розміщувати (вкладати) одержаний раніше прибуток з точки зору досягнення оптимального ефекту.

Отже, провівши дослідження даної тематики можна зробити висновок, що рентабельність – це показник економічної ефективності діяльності підприємства, який відображає кінцеві результати його господарської діяльності.

Рентабельність як показник дає уявлення про достатність чи недостатність прибутку порівняно з іншими окремими величинами, які впливають на виробництво та реалізацію продукції чи надання послуг та взагалі на фінансово – господарську діяльність підприємства. При визначенні показників рентабельності, прибуток співвідноситься з чинниками, які мають найбільший вплив на його отримання. До таких чинників належать інвестиції, активи, витрати [1, с. 40].

Методологічною основою аналізу фінансових результатів, до яких належать показник рентабельності, в умовах ринкових відносин та посилення процесів глобалізації є прийнята для всіх підприємств, незалежно від організаційно-правової форми і власності, модель їхнього формування та використання.

Отже, підприємства повинні активно шукати всі можливі шляхи вдосконалення виробництва, підвищення конкурентоспроможності власної продукції, це і буде сприяти зростанню рентабельності підприємства.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бець М. Планування рентабельності виробництва. *Економіка України*. – 2019. №2. С. 40-45.
2. Васильєв В.В. Шляхи підвищення результативності українських підприємств. *Фондовий ринок*. 2020. №12. С. 11-14.
3. Зятковський І.В. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 400с.
4. Павловська О.В. Удосконалення методів аналізу фінансового стану підприємств. *Фінанси України*. 2020. №11. С. 54-60.

*Гаврилюк А. М., доктор. держ. упр., доцент,  
професор кафедри готельно-ресторанного  
і туристичного бізнесу;  
Солоділова К. Ю., магістрантка,  
Київський національний університет  
культури і мистецтв»,  
м. Київ, Україна*

## **АКТУАЛІЗАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИДІВ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

За прогнозами ЮНВТО, екологічний туризм входить до основних стратегічних напрямків сталого розвитку туризму. Екологічний туризм представляє окрему форму проведення дозвілля та відпочинку на екологічно чистих територіях з привабливими природними ресурсами. Наразі, в умовах поширення COVID-19, коли жителі міст не мають змоги поїхати у місця, де можна відпочивати без обмежень, ця проблема переросла у затребуваний попит, а тому набула актуальності, як у практичній, так і в дослідницькій площинах.

Одним з напрямів сталого розвитку сучасної цивілізації, трендом останніх років в багатьох галузях, зокрема і в туризмі, є екологічність. Ключовою цінністю екологічного туризму є турбота про довкілля, яке використовується в туристичних цілях. Подорожуючи, людина має змогу підвищити свій інтелектуальний рівень, завдяки новим місцям та отриманій інформації, отримати нові враження та емоції. Також в багатьох країнах світу туризм вважається однією із провідних галузей економіки, проте як і інші сфери, залишає значний антропогенний вплив на навколишнє середовище.

Екологічний туризм як сегмент ринку туристичних послуг знаходиться у тісному взаємозв'язку із такими ключовими секторами, як транспорт, будівництво, зв'язок, торгівля та багато інших, будучи каталізатором сталого розвитку урбанізованих міст.

У визначенні екологічного туризму Міжнародним товариством екотуризму (TIES) зазначається, що це один із видів туризму, якій здійснюється в екологічно збереженому людиною природному середовищі з метою його пізнання і відпочинку. Під цим поняттям розуміються подорожі до природних територій, які зберігають навколишнє середовище і покращують добробут місцевого населення.

Також існує 10 екологічних принципів, які були сформульовані TIES: пам'ятати про вразливість Землі; залишати тільки сліди, забирати з собою тільки фотографії; пізнавати світ, у який потрапив: культуру народів, географію; шанувати місцевих мешканців; не купувати вироби, що піддають небезпеці довкілля; завжди ходити тільки протоптаними стежками; підтримувати програми захисту довкілля; де можливо, використовувати методи зберігання довкілля; підтримувати (патрунувати) організації, що сприяють захисту природи; подорожувати з фірмами, що підтримують принципи екотуризму.

Із цього можна зробити висновок, що екологічний туризм має головну концептуальну ідею сталого розвитку туристичної індустрії.

Міжнародний Союз охорони природи (МСОП) визначив, що цей вид туризму розуміється як «подорож з відповідальністю перед навколишнім середовищем по відносно недоторканим природним територіям з метою вивчення і насолодою природою і культурними пам'ятками, яке сприяє охороні природи, надає незначний вплив на навколишнє середовище, забезпечує активну соціально-економічну участь місцевих жителів і отримання ними переваг від цієї діяльності» [2].

Екологічний туризм має два основних напрями: відвідування природних територій, які не зачепила антропогенна діяльність людини, та туризм, який спрямований на відвідування місць поряд з мало зміненими людською діяльністю природними територіями.

Від традиційного туризму екотуризм відрізняється наступними ознаками: перевага природних об'єктів туризму; стале природокористування; менша ресурсо- та енергоємність; особиста участь у соціально-економічному розвитку територій; екологічна освіта туристів [1].

Основними функціями екологічного туризму є пізнавальна, зберігаюча та мотиваційна. Але їх можна розділити на більш конкретні, серед яких: рекреаційно-оздоровча, ціллю якого є задоволення потреб відновлення фізичних і психічних сил та покращення стану здоров'я в результаті туристичних виїздів; економічна – спрямована на ефективний сталий розвиток регіонів, інвестування в охорону та відтворення природного середовища; просвітницько-виховна – пов'язана з пізнанням навколишнього світу, набуттям туристичного досвіду та стимулюванням розвитку освіченості туриста в процесі подорожі; екостабілізуюча функція – проявляється у мінімізації шкоди, завданої природному середовищу; екоосвітня – передбачає використання в екотурі елементів екологічної освіти та просвіти; урбокомпенсаційна, яка врівноважує та пом'якшує процес зростання значення міст в розвитку суспільства, гармонізує відносини між природою, суспільством і економікою.

Екологічний туризм було виділено в числі пріоритетних напрямків розвитку туризму в Україні Всесвітньою туристською організацією, що обумовлено особливими природними умовами нашої країни. У нинішніх умовах, коли немає змоги поїхати туди, куди хочеться і відпочивати без обмежень, перед людиною постає гостра проблема вибору локації, де можна насолоджуватися природою в поєднанні з активним відпочинком на свіжому повітрі для зміцнення здоров'я, подалі від великих натовпів. Аналізуючи вищезгадані проблеми можна зробити висновок, що популярність екотуризму серед населення, особливо в урбанізованих містах зростає.

Із кін. ХХ ст. реалізація концепції сталого розвитку стала пріоритетним напрямом туристичної політики. Концепція сталого розвитку побудована на екологізації туристичної індустрії, що знайшло належне відображення

в Стратегії сталого та конкурентного європейського туризму. Сталий туризм є невід'ємною складовою розвитку суспільства в цілому, що забезпечує, зокрема, гармонійний розвиток рекреаційних територій.

За визначенням Т. І. Ткаченко, «сталий (гармонійний, збалансований) розвиток - це розвиток, що забезпечує визначений тип рівноваги, тобто баланс між його соціально-економічними та природними складовими» [4, с. 55]. Тобто сталий розвиток туризму – це стабільний гармонійний розвиток суспільства, враховуючий екологічну, економічну та соціальну складові.

ЮНВТО запропонувала концептуальну сутність поняття «сталий туризм»: «Принципи сталого розвитку належать до екологічних, економічних та соціально-культурних аспектів розвитку туризму, і необхідно встановити відповідний баланс між цими трьома аспектами, щоб гарантувати його довгострокову стійкість» [5].

Екологічний туризм це вид туризму, який має певні властивості, а під сталим розуміється напрямок розвитку, заснований на принципах концепції сталого розвитку. Підсумовуючи можна сказати, що сталий туризм може бути будь-якого іншого виду, але будь-який екотуризм можна назвати прикладом сталого туризму.

Сучасна концепція екотуризму підкреслює обов'язковість збереження природного і культурного спадку, покращення екологічного, соціального і економічного стану регіонів, які відвідують еко туристи. Екологічний туризм повинен стати взірцем для переорганізації та екологізації всієї індустрії туризму. Сталий еколого-зрівноважений туризм повинен стати провідною управлінською стратегією розвитку туризму регіону.

Тільки туризм дозволяє сучасній людині наблизитися до розуміння картини світу у цілому. Нині людство має капітал з 4-х основних складових: природного, виробничого (матеріально-фінансового), людського, громадського (соціального). Очевидно, що умовою сталого розвитку є досягнення стійкості (незмінності на душу населення в довгостроковій перспективі) як усім загальним (сумарним) капіталом, так і кожним з видів капіталу окремо.

Із кожним роком природний капітал зменшується. Така ситуація призводить до того, що екологічні чинники вже обмежують економічні. Для вирішення цієї проблеми Н. Ф. Реймерс сформулював два правила з метою сприяння сталому розвитку регіону: 1) соціально-екологічної рівноваги (суспільство розвивається до тих пір поки зберігає рівновагу між своїм тиском на середу і відновленням цього середовища – природним і штучним); 2) інтегрального ресурсу (конкуруючи в сфері використання конкретних природних ресурсів галузі господарства неминуче завдають шкоди один одному. Цей ефект залежить від ступеня впливу на спільний екологічний компонент або всю екосистему в цілому [3].

За специфікою сфера туризму та курортів сприяє досягненню Цілей сталого розвитку, поставлених для урядів країн світу у Порядку денному у сфері сталого розвитку на період до 2030 р., зокрема сталому розвитку міст і громад.

Наразі урбанізація є глобальною тенденцією, яка створює екологічні проблеми. Внаслідок негативного впливу міської діяльності, тиску та знищенню зелених територій на фоні зміни клімату і деградації природних ресурсів, серед населення відбувається усвідомлення необхідності комплексного вирішення питань формування стійкого міського середовища.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бочкарева Т.В. Экотуризм - важнейший фактор устойчивого развития. URL: [https://tourlib.net/statti\\_tourism/bochkareva.htm](https://tourlib.net/statti_tourism/bochkareva.htm) (дата звернення: 19.02.2022).
2. Максименко С.В. Туристическая деятельность: международноправовые аспекты. Учеб. пособ. Одесса: Одесская национальная юридическая академия, 2001. 175 с.
3. Реймерс Н.Ф. Экология (теории, законы, правила, принципы и гипотезы). Москва: Россия Молодая, 1994. 367 с.
4. Ткаченко Т.І. Сталый розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: Видавництво КНТЕУ, 2009. 463с.
5. Definition: Sustainable Development of Tourism. World Tourism Organization. URL: <http://sdt.unwto.org/content/about-us-5> (дата звернення: 19.02.2022).

*Гарафонов О. І., доктор екон. наук, професор,  
професор кафедри івент-менеджменту  
та індустрії дозвілля;*

*Чегодаєва Б. В., здобувач ступеня «бакалавр»,  
Київський національний університет  
культури і мистецтв;*

*Янковой Р. В., кандид. економічних наук, доцент  
доцент кафедри менеджменту  
та публічного управління  
МНТУ імені Академіка Ю.Бугая,  
м. Київ, Україна*

### **ЕКОНОМІКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ: СУТНІСТЬ І НЕОБХІДНІСЬ РЕАЛІЗАЦІЇ**

Проблема забезпечення сталого розвитку є актуальною вже багато років не лише для окремих підприємств, але й для національної економіки в цілому. Проте, за рахунок багатоаспектності та складності категорії, її важливості впливу на розвиток ринку, чимало питань залишаються невизначеними та потребують дослідження.



Поняття «сталий розвиток» вперше згадується 1987 р. в доповіді Г. Х. Брунтланда «Наше спільне майбутнє», де було зазначено, що серед головних механізмів забезпечення змін є створення перспектив для покращення існування населення та навколишнього середовища, а також розв'язання проблем розвитку промисловості, енергетики, регіональних та міжнародних відносин. Тобто йдеться про розвиток, що задовольняє потреби суспільства в наш час, проте не ставить під загрозу можливість майбутніх поколінь забезпечувати власні потенційні потреби, а саме мінімізація несприятливих наслідків виснаження природних ресурсів та екологічного забруднення в результаті швидкого соціально-економічного розвитку людства задля майбутнього.

У цілому, категорію «стійкий розвиток» можна відобразити як антикризовий, невинний, стабільний процес, що має на меті підвищення економічної ефективності діяльності підприємства з одночасним зростанням рівня відповідальності перед партнерами та клієнтами, а також сформованими заходами щодо збереження довкілля та покращення якості життя нинішнього та майбутнього покоління. Головною характеристикою сталого розвитку є можливість контролю усіх процесів на основі використання системного підходу і сучасних інформаційних технологій (рис.1.).



**Рис.1. «Концепція сталого розвитку»**

Еколого-економічна криза настає через суперечності, що виникають у системі зв'язків людини, суспільства та природи, і є наслідком порушення їх взаємодії. На відміну від природних екологічних криз, які спричиняються природними процесами, еколого-економічна криза є антропогенною за своєю суттю. Особливістю сучасної еколого-економічної кризи є те, що вона має глобальний характер – більшість еколого-економічних проблем є світовими. Щоб міг існувати сталий розвиток, потрібно сформувати стійку економіку, яка б дозволила вийти з еколого-економічної кризи. Оскільки стандартна економіка не дає адекватних відповідей на сучасні проблеми, Ніколас Джорджеску-Роген, Кенет Болдуїнг, Герман Дейлі, Роберт Констанца та інші

спричинилися до створення нової наукової дисципліни – екологічної економіки. Її часто розглядають як економіку сталого розвитку. Екологічна економіка визнає екологічні обмеження, але побудована головню на традиційних економічних поняттях. Так вона допомагає ввести екологічні поняття в економіку.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Брутланд Г. Х. Наше спільне майбутнє. Доповідь Комісії ООН щодо навколишнього середовища та розвитку. 1987.М.: Прогрес, 1988. С. 50.
2. Концепція сталого розвитку. URL: <https://www.ecolabel.org.ua/stalij-rozvitok> (дата звернення: 19.02.2022).
3. Сталий еколого-економічний розвиток: еволюція поглядів. Електронний ресурс. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=409> (дата звернення: 19.02.2022).

*Долина І. В. , канд. екон. наук., доцент;  
Перерва П. Г., доктор екон. наук, професор,  
завідувач кафедри економіки бізнесу  
Національний технічний університет «ХПІ»,  
м. Харків, Україна*

### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК ЗАПОРУКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Найважливішим фактором сталого розвитку промислового підприємства та фактором, що визначає його місце на цільовому ринку (національному та міжнародному) є конкурентоспроможність окремих виробників, а також для економіки країни в цілому, оскільки саме конкурентоспроможність є запорукою стабільного виробництва і забезпечення необхідної якості і ціни продукції з метою задоволення існуючих потреб на ринку. Все це спонукає вітчизняних виробників розширювати свою частку ринку та збільшувати продажі за рахунок механізму модернізації обладнання та технологізації виробничих процесів [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16].

Актуальність проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств зростає внаслідок інтеграції України до міжнародних організацій та подальшого розвитку ринкової економіки [3; 7; 9; 14]. Усе вищесказане визначає необхідність вивчення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, методів його аналізу, формування і розвитку. У сучасній світовій літературі теоретичні проблеми конкуренції та конкурентоспроможності вивчаються досить широко, але автори ще не дійшли консенсусу щодо визначення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, класифікації теоретично методологічних підходів до її оцінки, вибору місцевих показників оцінки та методу поєднання їх інтегрального показника тощо Для визначення конкурентоспроможності використовуються різноманітні методи, на основі

яких розробляються рекомендації щодо ефективного та конкурентного розвитку як окремих галузей, так і цілих підприємств. Зокрема, порівняльні результати оцінки конкурентоспроможності підприємства – суб'єкта господарювання необхідні для того, щоб [1; 2; 16]:

- а) розробка політичних заходів для підвищення конкурентоспроможності;
- б) відбір контрагентів для спільної діяльності;
- в) складання програми виходу компанії на нові ринки;
- г) здійснення виваженої інвестиційної діяльності;
- д) здійснення регулювання мікроекономіки в мінливому зовнішньому середовищі.

Розуміння суті конкурентоспроможності підприємства трактується фахівцями по-різному. Визнаний авторитет у сфері конкуренції М. Портер, висновки якого базуються на результатах багатьох досліджень досягнення та підтримки конкурентної переваги, вважає, що фірми попереджають своїх конкурентів, якщо вони мають сильну конкурентну перевагу [3; 8; 12; 14]. У країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства формується під впливом факторів, породжених розвитком продуктивних сил, що відображають результати політики великих монополій в боротьбі за переваги потенційних споживачів, якість продукції, ринки збуту і максимальний прибуток. Складність проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що це відкрита реактивна система, яка активно обмінюється інформацією із зовнішнім середовищем: генерує і подає власну інформацію як у внутрішнє, так і в зовнішнє середовище, а також сприймає і реагує на зовнішню інформацію.

Аналіз теоретичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств, існуючих у сучасній літературі, дає підстави для їх класифікації на дві основні групи: аналітичну та графічну [1; 4; 7; 15]. За статусом методи оцінки конкурентоспроможності підприємств носять науковий характер, носять рекомендаційний характер і не є обов'язковими для їх застосування. Україні досі не існує і це, як відзначають деякі експерти, є однією з причин низького рівня управління конкурентоспроможністю [2; 3; 11]. Усі, і перш за все менеджери, знають, що неможливо ефективно управляти об'єктом, для якого немає чіткого уявлення про те, як його виміряти. Поряд з цим існує ряд моделей, за допомогою яких можна визначити рівень конкурентоспроможності продукції. Але вчені поки не знайшли універсального показника конкурентоспроможності підприємства. Питання оцінки конкурентоспроможності вимагають більш детального вивчення, так як проблеми вибору універсального показника і сукупності факторів конкурентоспроможності підприємства, а також подолання суб'єктивності в його оцінці залишаються невирішеними.

Ми вважаємо, що конкурентоспроможність визначається такими факторами, як:

- а) споживча власність продукту, зокрема, його зручність і комфорт споживання, кількісні та якісні показники;
- б) цільовий маркетинг, тобто характеристики ринків збуту;

- в) поведінка споживачів, втілення вибору товару з урахуванням ціни;
- г) ступінь маркетингової підтримки, яка визначає комплексне дослідження ринку, вибір способу продажів, просування товарів на ринок і розробку маркетингової стратегії;
- д) потенціал підприємства, який визначає прибуток в майбутньому від наявних ресурсів [1; 3; 12].

Зазначені фактори, на нашу думку, є визначальними на підприємстві, оскільки, формуючи конкурентоспроможність, вони надають компанії переваги перед прямими конкурентами з урахуванням відповідних характеристик або властивостей, тобто формують власні конкурентні переваги. При цьому саме ефективне формування та впровадження відповідних конкурентних переваг є запорукою виживання підприємства на ринку та збереження його позицій, а також забезпечення подальшого розвитку. Конкурентні позиції на ринку відображають довгострокові зусилля підприємства щодо досягнення конкурентних переваг перед іншим підприємством, що дозволяє йому підтримувати тиск конкурентних сил і / або долати його.

У цілому можна зробити висновок, що товаровиробники, конкуруючи за найвигідніші умови продажів, прагнуть поліпшити модернізацію обладнання, їх технологічний процес, знизити витрати. Наслідком цього є забезпечення власної продукції новітніми якісними і кількісними характеристиками, що робить її конкурентоспроможною в порівнянні з товарами конкурентів. Ця продукція приверне увагу нових споживачів і, як наслідок, збільшить чистий прибуток підприємства [6; 9; 15]. Такий формат конкуренції позитивно впливає на підприємства конкурентів, оскільки спонукає їх до розвитку, а також досягнення найкращих результатів, що неможливо без ефективного використання всіх наявних ресурсів підприємства. отримання максимального прибутку від ефективної конкурентної економічної діяльності.

Як висновок відзначимо, що сьогодні конкуренція є однією з найважливіших економічних концепцій. У ринковій економіці конкурентоспроможність продукції є основним фактором успіху. Формування конкурентоспроможності продукції передбачає оптимальне поєднання таких категорій, як якість, ціна, дизайн і можливість післяпродажного обслуговування товарів. Тому конкурентоспроможність продукції є ключовим показником формування конкурентоспроможності підприємства та його сталого розвитку.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бузецький О.І. Проблеми оцінки конкурентоспроможності на мікрорівні. *Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні*. Київ : КНЕУ, 2017. с.36-37.
2. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Выпуск 2. Маркетинг на промышленном предприятии. М.: НПО «РИМ», 1991. 80 с.
3. Іванченко В.О. Конкурентоспроможність як запорука розвитку підприємства . URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html> (дата звернення: 18.02.2022).

4. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків : «Основа», 1993. 288с.
5. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.
6. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.
7. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobieliyeva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
8. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Выпуск 4. Исследование рынка промышленной продукции. М.: НПО «РИМ», 1991. 96 с.
9. Грабченко А.И., Смолоник Р.Ф., Перерва П.Г. Основы маркетинга высоких технологий: Учебное пособие, Харьков: ХГПУ, 1999. 242с.
10. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliyeva T.A. Compliance program: [tutorial]. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.
11. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. 592 с.
12. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи. *Вісник НТУ "ХПІ"*. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24. С. 153-158.
13. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
14. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Выпуск 3. Управление ассортиментом продукции. М.: НПО «РИМ», 1991. 80 с.
15. Экономика и организация труда / И.Н.Погорелов [и др.]. Харьков: Фактор, 2007. 640с.
16. Перерва П.Г. Потребность в электротехнических средствах автоматизации. Теория и методы определения. Х.: Основа, 1991. 114 с.

*Забедюк М. С., канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування,  
Луцький національний технічний університет,  
м. Луцьк, Україна*

### **КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Фінансове забезпечення – сукупність економічних відносин, що виникають з приводу пошуку, залучення та ефективного використання фінансових ресурсів, а також організаційно-управлінських принципів, методів і форм впливу цих ресурсів на інноваційний розвиток національної економіки.

У сучасних умовах економічна сутність та особливості значення фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства якісно змінюється. Воно трансформується з пасивного розподільного та перерозподільного механізмів валового внутрішнього продукту в основний регулятор господарської діяльності сучасних підприємств [1].

Від обсягів і своєчасності фінансування залежить як безперервність роботи підприємства, його здатність своєчасно здійснювати платежі в бюджет, постачальникам, працівникам, так і можливості його подальшого розвитку. Тому проблема фінансового забезпечення діяльності та розвитку підприємств не втрачає своєї актуальності, особливо в сучасних українських реаліях [2].

Серед основних завдань управління фінансовими забезпеченням підприємства визначимо такі:

- забезпечення необхідного обсягу фінансових ресурсів та фінансової рівноваги підприємства;
- виконання фінансових зобов'язань перед кредиторами своєчасно та у повному обсязі;
- достатність фінансових ресурсів задля забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності підприємства;
- віднаходження резервів зростання прибутків, підвищення рентабельності та платоспроможності підприємства;
- пошук шляхів максимізації прибутку підприємства враховуючи найменший рівень фінансового ризику.

Система механізмів вдосконалення управління фінансовим забезпеченням підприємств з зовнішніх джерел дозволяє їм залучити певний обсяг потрібних фінансових ресурсів завдяки надходженням коштів від контрагентів; банків і небанківських фінансово-кредитних установ. Механізм формування власного капіталу підприємства, його динаміка – один з найбільш істотних і важливих показників балансу, так як відображає здатність підприємства підтримувати ефективність своєї господарської діяльності [3].

Слід зазначити, що при визначенні можливих джерел фінансування необхідним є розробка критеріїв, які дають можливість оцінити переваги й недоліки залучення позичкового та власного капіталу, зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування. Основними критеріями оцінки ефективності фінансового забезпечення є:

1. *Рентабельність*. Слід розрахувати, яким чином та чи інша форма фінансування вплине на результати діяльності підприємства. При цьому необхідно виходити з того, що рентабельність активів підприємства повинна перевищувати вартість залучення капіталу, а також враховувати, що зростання частки заборгованості в структурі капіталу в окремих випадках може привести до підвищення прибутковості підприємства, а в інших – навпаки.

2. *Ліквідність*. Фінансист має розрахувати, як вплине форма фінансування на рівень теперішньої та майбутньої платоспроможності підприємства. За доцільне при цьому вважається розрахунок показника дюрації (Duration), який характеризує середній строк непогашеної заборгованості за основною сумою боргу та відсотками.

3. *Структура капіталу*. Необхідно прогнозувати, яким чином форма фінансування вплине на рівень автономності і самостійності підприємства у разі використання коштів, збереження інформаційної незалежності та контролю над підприємством у цілому. Також, необхідно виявляти ризик структури капіталу.

4. *Накладні витрати, пов'язані із залученням коштів.* Наприклад, емісійні витрати, витрати на обов'язкові аудиторські перевірки, витрати на обов'язкову публікацію звітності в засобах масової інформації тощо.

5. *Мінімізація оподаткування.* Податковий фактор слід розглядати в контексті його впливу на вартість залучення капіталу в цілому.

6. *Об'єктивні обмеження.* Відсутність кредитного забезпечення, необхідного для залучення позичок, низький рівень кредитоспроможності, законодавчі обмеження щодо використання тієї чи іншої форми фінансування, договірні обмеження тощо.

7. *Максимізація доходів власників.* Згідно з цим критерієм усі рішення менеджменту підприємства, у т. ч. рішення у сфері фінансування, повинні спрямовуватися на досягнення головної мети діяльності суб'єкта господарювання – максимізації доходів власників.

Отже, ефективність фінансового забезпечення підприємства залежить від врахування визначених критеріїв при виборі джерел фінансування. Система фінансового забезпечення підприємства повинна бути побудована таким чином, щоб забезпечувався якісний його розвиток, з врахуванням основних цілей діяльності.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Гуцул М.О. Фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємства: економічна сутність та особливості. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. № 17 (1). С. 112 - 115.

2. Ніколаєва А.М., Демчук В.В. Фінансове забезпечення розвитку малих приватних фірм: теорія та практика. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 70 -78.

3. Карпова Т. Фінансове забезпечення підприємств у контексті механізму їх ефективного функціонування. *Economic Analysis*. 2020. Vol. 30. No. 4. С. 132 - 139.

*Івлєв І. О., аспірант,  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,  
м. Переяслав, Україна*

### **ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

На сучасному етапі розвитку економіки відбувається бурхливий розвиток інформаційних автоматизованих комп'ютерних систем, перед підприємствами, які прагнуть ефективно організувати свою діяльність постає завдання використання сучасних комп'ютерних технологій. Застосування сучасних комп'ютерних технологій необхідно для здійснення управління, обліку, аналізу та контролю є необхідною передумовою ефективної діяльності та розвитку сучасного підприємства, особливо в процесі виходу підприємств з кризового

становища. Використання програмного забезпечення в житті кожного підприємства – необхідна умова і важливий інструмент для його розвитку і діяльності.

Дослідженню питань автоматизації обліку, аналізу та аудиту на українських підприємствах присвячена значна кількість досліджень вітчизняних вчених таких як Ф. Ф. Бутинця, С. В. Івахненко, М. М. Коцупатрого, М. Ф. Огійчука, П. В. Іванюти та ін.

Програмне забезпечення – сукупність програм системи оброблення інформації та програмних документів, необхідних для експлуатації цих програм, а також це набір інструкцій, які розповідають комп'ютеру, як працювати.

Розрізняють системне програмне забезпечення (зокрема, операційна система, транслятори, редактори, графічний інтерфейс користувача); прикладне програмне забезпечення, що використовується для виконання конкретних завдань, наприклад, статистичне програмне забезпечення; інструментальне програмне забезпечення (комп'ютерні програми, призначені для проектування, розробки, адміністрування і супроводження системного та прикладного програмного забезпечення).

Виконання програмного забезпечення комп'ютером полягає у маніпулюванні інформацією та керуванні апаратними компонентами комп'ютера. Наприклад, типовим для персональних комп'ютерів є відтворення інформації на екран та отримання її з клавіатури.

Програмне забезпечення та апаратне забезпечення – це два комплементарні компоненти комп'ютера, причому межа між ними нечітка: деякі фрагменти програмного забезпечення на практиці реалізуються суто апаратурою мікросхем комп'ютера, а програмне забезпечення, своєю чергою, здатне виконувати (емулювати) функції електронної апаратури. По суті, призначення програмного забезпечення полягає в керуванні як самим комп'ютером, так і іншими програмами та маніпулюванні інформацією.

Комплекс програм, які забезпечують управління компонентами комп'ютерної системи, такими як процесор, оперативна пам'ять, пристрої введення-виведення, мережеве обладнання, виступаючи як «міжшаровий інтерфейс», з одного боку якого – апаратура, а з іншого – додатки користувача. На відміну від прикладного програмного забезпечення, системне не вирішує конкретні практичні завдання, а лише забезпечує роботу інших програм, надаючи їм сервісні функції, абстрагуючи деталі апаратної та мікропрограмної реалізації обчислювальної системи, керує апаратними ресурсами обчислювальної системи. Віднесення того чи іншого програмного забезпечення до системного є умовним, і залежить від угод, використовуваних у конкретному контексті. Як правило, до системного програмного забезпечення відносяться операційні системи, широкий клас сполучного програмного забезпечення [3, с. 151–159].



Сучасні програмні продукти з автоматизації обліку дають підприємству декілька переваг, а саме: значно збільшується оперативність, точність і ефективність роботи з ведення бухгалтерського обліку; знижується кількість ризиків, обумовлених наявністю людського чинника; програмне забезпечення дозволяє у будь-який момент часу мати доступ до інформації; на підставі наявної в базі даних інформації можна провести ретельний аналіз і вибрати способи підвищення ефективності роботи підприємства, а також визначити найбільш перспективні джерела отримання прибутку. Окрім цього, завдяки функціям захисту даних і можливості створення архівних копій, при використанні автоматизованих комп'ютерних систем обліку виключається ризик втрати інформації. Наявність різних інтегрованих модулів дозволяє працювати з однією базою даних різним відділам підприємства, виключаючи непотрібне дублювання інформації [2].

Програмне забезпечення може виступати в обліку в декількох ролях:

- як об'єкт основних засобів. У разі, якщо програма є системною, тобто необхідна для виконання функціональних завдань комп'ютера (наприклад Ms Windows), і відповідає визначенню ОС (пп.14.1.138 ПКУ, п.4 П (С) БО 7) у принципі: строк корисного використання понад рік і вартість понад установлений розмір;

- як об'єкт нематеріальних активів. Цей варіант вибирається в разі, якщо купуються виключні майнові права на комп'ютерну програму. (Програмне забезпечення повинно відповідати вимогам п.4 П (С) БО 8 та пп. 14.1.120 ПК) Під цей опис підходить програмне забезпечення, що створене спеціально для підприємства, і підприємство згідно з договором має право тиражувати, продавати, здавати в оренду, перешкоджати неправомірному використанню програмного забезпечення; такий же спосіб підходить і для невиключних прав на користування програмного забезпечення (таких як наприклад облік коробкової версії ліцензійного програмного забезпечення 1С:Підприємство), так як вони виникають в результаті контрактних або інших юридичних прав і в силу цього також повинні вважатися нематеріальним активом;

- як роялті. Цей варіант підходить у випадку, якщо покупцеві надається право використання податкового забезпечення без можливості його перепродажу, умови використання програми не обмежені функціональним призначенням, а відтворені кількістю куплених копій;

- як витрата періоду. Цей варіант застосовується, якщо підприємство-покупець оплачує послуги з обслуговування програми, але саме програмне забезпечення не купується [1].

При впровадженні автоматизованої інформаційної системи будуть досягнуті наступні цілі:

- скорочення паперового документообігу;
- посилення контролю за виконання доручень за рахунок наявності повної інформації про виданих кожному виконавцеві завданнях з врахуванням термінів виконання і результатів виконання робіт і, як наслідок, підвищення виконавської дисципліни;

- раціональний розподіл навантаження на співробітників і прозорість їх роботи за рахунок аналізу виданих завдань і своєчасності їх виконання;
- скорочення часу на створення документів за рахунок використання типових шаблонів і раніше створених документів;
- скорочення часу на пошук документів за рахунок єдиного структурованого зберігання документів з можливістю пошуку за ключовими запитамі;
- прискорення документообігу за рахунок автоматичного переміщення документів між співробітниками, відсутність необхідності фізичного розмноження і переміщення паперових копій документів, можливості паралельної розсилки документа;
- скорочення витрат документів за рахунок їх зберігання в єдиному електронному архіві, ведення реєстраційних карток на існуючі паперові документи і зменшення руху паперових документів;
- забезпечення безпеки документів за рахунок виключення несанкціонованого доступу;
- зниження матеріальних витрат на папір і оргтехніку за рахунок скорочення паперового документообігу;
- зниження тимчасових витрат на обробку документів;
- накопичення корпоративних знань (зберігання історії листування, обґрунтування прийнятих рішень та інших документів), що дає можливість приймати рішення, основані на досвіді, уникати повторення помилок, а також швидко навчати нових співробітників [2].

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бухгалтерський облік програмного забезпечення URL:<https://tqm.com.ua/ua/likbez/ualaws/oblik-vytrat-na%20programne-zaprezpечennja> (дата звернення: 19.01.2022).
2. Гаркуша С.А. Теоретичні основи визначення ефекту від впровадження автоматизованих інформаційних систем обліку, аналізу та аудит. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.2/81.pdf> (дата звернення: 19.01.2022).
3. Liudmyla Yaremenko, Anna Hevchuk, Tetiana Vuzh, Elena Vashchilina, Maryna Yermolaieva. Information Technologies of Accounting and Analysis in Modern Companies. *International Journal of Computer Science and Network Security* (IJCSNS), VOL.21 No.5, May 2021. S. 151-159.[doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.5.22](https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.5.22)

*Ищук Л. І., канд. екон. наук, доцент  
доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування;  
Мирулюбова Т. В., здобувач вищої освіти,  
Луцький національний технічний університет,  
м. Луцьк, Україна*

## **ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ В ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ**

На сучасному етапі, для успішного розвитку економіки кожної країни, надзвичайно важливим елементом є активне здійснення міжнародної діяльності, посилення міжнародних зв'язків між провідними компаніями. За таких умов, все більшої ролі як в національних, так і в світовій економічній системі набувають транснаціональні корпорації. Протягом останніх років, вони стали головною складовою частиною в економіці більшості країн, основою їх стабільного розвитку та ефективності.

В умовах глобальних трансформацій діяльність транснаціональних корпорацій, відіграє ключову роль. Транснаціональні корпорації дедалі більше проникають на національні ринки різних країн світу та є основою господарського комплексу країн з розвиненою ринковою економікою. Транснаціоналізація підприємств для багатьох країн виступає економічним механізмом, за рахунок якого вдається визначити нові пріоритети суспільного виробництва, цілі зовнішньоекономічної політики, особливості та умови участі країни в міжнародній економічній системі.

За офіційним визначенням Конференції ООН з торгівлі та розвитку, транснаціональна корпорація – це «підприємство, що об'єднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності у двох чи більше країнах і провадить єдину політику та загальну стратегію завдяки одному або декільком центрам прийняття рішень» [1]. При цьому експерти ООН виділяють ряд ознак, наявність яких вказує на те, що підприємство є транснаціональним, зокрема: наявність філіалів у близько шести країнах, річна виручка компанії перевищує 100 млн дол США, велика частина збуту товарів здійснюється за межі країни-базування.

У сучасний період транснаціональні корпорації є істотним свідченням того, що рівень зосередженості виробництва та капіталу виходить за межі національних кордонів і країна має достатньо сильну позицію у світовій економіці. Наявність таких компаній позитивно впливає і на національну економіку країни, оскільки з'являються додаткові робочі місця, відбувається поновлення внутрішньої торгівлі, модернізація виробничої діяльності та вихід на нові ринки.

На сучасному етапі у світі налічуються більше 85 000 транснаціональних корпорацій, а також 900 тис. їх структурних підрозділів. Головні компанії, яких налічується більше 50 тис., переважно розміщуються на територіях розвинутих країн, при цьому, значна кількість їх структурних підрозділів знаходяться в регіонах країн, що розвиваються.

Так, до найбільших за обігом відносять компанії таких країн як США, Японія, Німеччина, Франція, Великобританія та Нідерланди.

Під контролем транснаціональних корпорацій знаходиться значна частина міжнародного ринку, зокрема понад 50 % світового промислового виробництва, понад 60 % міжнародної торгівлі, понад 80 % патентів і ліцензій на нове обладнання, технології, а також майже 90 % прямих іноземних інвестицій.

Також вагомим у діяльності транснаціональних корпорацій є те, що вони визначають структуру, напрями та темпи розвитку світових ринків товарів та послуг. Таким чином, «під контролем ТНК знаходяться цілі окремі товарні ринки:

- 90 % світового ринку пшениці, кави, кукурудзи, лісоматеріалів, тютюну, джуту та залізної руди;

- 85 % – ринку міді і бокситів;

- 80 % – ринку чаю та олова;

- 75 % – ринку сирової нафти; натурального каучуку і бананів» [4].

Вище подані дані свідчать про те, що процес транснаціоналізації досяг планетарних масштабів. Транснаціональні корпорації стали головною силою ринкового виробництва та міжнародного поділу праці, переважаючим фактором світової економічної системи та міжнародних економічних відносин.

Незалежно від рівня розвитку транснаціональних корпорацій, їх вплив на світову економіку постійно зростає. Нині вони вирішують ключові питання нового економічного поділу світу та формують найбільшу групу іноземних інвесторів різних сфер діяльності.

Транснаціональні корпорації досить швидко розвиваються та підвищують рівень охоплення частки національних економік різних країн, відповідно, зростає і їх роль у процесах інтернаціоналізації та глобалізації.

«У межах національної економічної системи розвиток транснаціональної діяльності передбачає вирішення двох основних завдань: залучення ресурсів, необхідних для розвитку капіталу, та проведення власної політики розширення на зовнішніх ринках» [3]. Тому, для більшості країн які зацікавленні у отриманні як фінансової підтримки, так і технологічної допомоги, а також прагнуть отримати необхідний успішний досвід у міжнародних компаній, важливе значення має розміщення філій транснаціональних корпорацій на їх території. Таким чином співпраця національних економік та глобальні економічні зв'язки можуть сприяти стабілізації розвитку продуктивних сил і забезпечити рівень життя населення.

Значний вплив транснаціональних корпорацій здійснюється не лише на країни, в яких розташовуються головні підрозділи, але й на приймаючі країни. Переважна частка країн, на території яких розташовуються філії транснаціональних корпорацій, не лише схвалюють їх діяльність, а й створюють конкуренцію, оскільки це сприяє припливу прямих іноземних інвестицій, створенню додаткових робочих місць та запровадженню інновацій.

Також спостерігається подвійна роль транснаціональних корпорацій в інтернаціоналізації виробництва, під час розширення та зміцнення виробничих зв'язків між суб'єктами господарювання чи організаціями різних країн. Таким чином, дані корпорації створюються як національні стосовно капіталу і контролю, але при цьому їх діяльність має міжнародний характер, внаслідок чого формуються наддержавні зв'язки.

Транснаціональні корпорації мають свій вплив і на розвиток глобалізаційних процесів у міжнародній економіці. Рівень даного впливу характеризується питомою вагою активів, продажів, інвестицій, рівня технологічності виробництва. До прикладу, «транснаціональні корпорації США, Японії розмістили за кордоном 1/3 – 1/4 своїх активів. Прямі інвестиції, як форма вивозу капіталу ТНК перевищує 3 трлн дол» [2]. Сучасні транснаціональні компанії активно сприяють розвитку високотехнологічних галузей та галузей науки. Дані компанії роблять значний внесок у створення передових технологій, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Головними перевагами транснаціональних корпорацій перед іншими компаніями є здатність підвищення ефективності та конкурентоспроможності за рахунок доступу до ресурсів іноземних держав, можливість за рахунок прямих інвестицій долати різні бар'єри на шляху до збільшення обсягів експорту своїх товарів на ринок тієї або іншої країни, широкі можливості залучення висококваліфікованих кадрів. За рахунок даного ряду переваг транснаціональні корпорації мають можливість стрімко розвиватися і бути більш конкурентоспроможними порівняно з іншими компаніями.

Отже, транснаціональні корпорації є основним елементом багатьох економічних систем у світі, вони сприяють розвитку економіки та підвищенню ефективності діяльності, а також відіграють важливу роль у зміцненні економічних зв'язків між підприємствами різних країн. Дані компанії представляють значну частку світового виробництва, міжнародної торгівлі, прямих іноземних інвестицій, контролюють цілі окремі товарні ринки. Нині час роль та масштаби діяльності транснаціональних компаній постійно зростають, що відображається в їх участі у створенні світового валового продукту. Їх діяльність прямо впливає на платіжний баланс, обсяги виробництва та інші показники економіки приймаючої країни. Важливу роль транснаціональних корпорацій у світовій економіці підтверджують масштаби зарубіжних операцій у різних сферах суспільного виробництва.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Офіційний сайт Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД). URL: <http://www.unctad.org> (дата звернення: 18.01.2022)
2. Качук А.В., Могилко Д.М. ТНК та їх роль у сучасних міжнародних економічних відносинах. *Економіка і суспільств*. 2018. Вип. 19. С.55-62.
3. Мізюк С.Г., Білик А.В. Вплив діяльності транснаціональних корпорацій на економічний розвиток України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 29. С.98-102.
4. Моїсеєнко Т.Є. Транснаціональні корпорації: навч. посіб. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 225 с.

*Іщук Л. І., канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування;  
Яцук І. С., здобувач вищої освіти,  
Луцький національний технічний університет,  
м. Луцьк, Україна*

## **ЕКОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ**

На сучасному етапі розвитку України формування та реалізація екологічної політики є вкрай важливою складовою природоохоронної діяльності. Окрім того, роль держави у цьому з кожним роком невпинно зростає. Враховуючи нераціональне використання природних ресурсів, а також неефективну екологічну політику – усе це може сприяти несприятливій екологічній ситуації аж до загрози існування всього живого на Землі (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Дефініції поняття «державна екологічна політика»**

Автор	Трактування
Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України	Діяльність державних органів на забезпечення конституційного права кожного на безпечне для життя і здоров'я довкілля та на відшкодування завданої порушенням цього права шкоди [1]
Національний екологічний центр України	Організаційна та регулятивно-контрольна діяльність суспільства і держави, спрямована на охорону, невиснажливе використання та відтворення природних ресурсів, оздоровлення довкілля, ефективне поєднання функцій природокористування та охорони природи, забезпечення норм екологічної безпеки [2]
Н. А. Малиш	Сукупність засобів і заходів, пов'язаних із впливом суспільства на природу і спрямованих на забезпечення екологічно збалансованого розвитку і цивілізованості [3]
В. С. Шако	Складова політика держави, що відображає сукупність її цілей і завдань у сфері екології, які формуються політичною системою держави відповідно до її соціального призначення і реалізуються нею за допомогою певних механізмів [4]

Згідно із Законом України про «Основні засади (стратегія) державної екологічної політики України на період до 2030 року», визначено мету державної екологічної політики: «досягнення доброго стану довкілля шляхом запровадження екосистемного підходу розвитку України з метою забезпечення конституційного права кожного громадянина України на чисте та безпечне довкілля, впровадження збалансованого природокористування і збереження та відновлення природних екосистем» [5], а дотримання ст. 66 Конституції України, яка передбачає, що «Кожен зобов'язаний не заподіювати шкоду природі, культурній спадщині, відшкодувати завдані ним збитки» [6], значно полегшило б здійснення цієї мети.

Звісно, держава є не єдиним суб'єктом екологічної політики, оскільки її реалізацією займаються і інші суб'єкти публічного управління, однак найбільша частка та основна роль належить саме державі.

Виходячи з вищеписаної мети можна виділити напрями екологічної політики, які спрямовані на:

- охорону навколишнього природного середовища;
- раціональне використання;
- екологічну безпеку;
- інституціональне середовище.

Для того, щоб екологічна політика була ефективною існують певні умови її реалізації, які повинні бути дотримані, серед яких:

1) прогнозування та регулювання наслідків руйнування природи від впливу діяльності окремих галузей національної економіки;

2) дослідження антропогенного впливу на навколишнє середовище.

3) створення науково-методичних основ раціонального природокористування

4) забезпечення існування умов, щодо збереження природного середовища

5) облік та індексація забруднення довкілля.

Однак дотримання цих умов буде замало для вирішення екологічних проблем в Україні та здійснення ефективної екологічної політики, тому держава використовує певні інструменти її реалізації, які подано в табл. 2.

**Таблиця 2**

**Інструменти реалізації екологічної політики**

Інструмент реалізації	Значення інструменту реалізації
Моніторинг та природоохоронний контроль	попередження, припинення правопорушень і моніторинг стану довкілля
Фінансові та економічні інструменти (фіскальні, стимулюючі)	розвиток «зеленої», ресурсоефективної та низьковуглецевої економіки, модернізація виробництва

Екологічний облік та електронне екологічне урядування	збір, аналіз, використання та поширення даних про стан довкілля
Екологічні сертифікація та маркування, екологічне управління, екологічний аудит	екологізація споживання та виробництва
Оцінка впливу на довкілля та стратегічна екологічна оцінка	зменшення ризиків планової діяльності та запобігання негативному впливу на довкілля
Екологічні комунікації	освіта, підвищення рівня екологічної свідомості, посилення ролі екологічної складової у між секторальному партнерстві
Державне регулювання використання природних ресурсів	забезпечення збалансованості та сталості розвитку, встановлення обґрунтованих та допустимих меж
Правове регулювання	актуальне, адаптоване до Європейського, законодавство, що створює належні умови для функціонування сфери
Інтегрований дозвіл	комплексне запобігання та контроль за забрудненням

*Складено на основі [1].*

Для реалізації екологічної політики значну увагу потрібно приділяти також і системі законодавства у сфері охорони навколишнього природного середовища, яке відповідатиме Конституції України, директивам Європейського Союзу, забезпечуватиме впровадження багатосторонніх екологічних угод, стороною яких є Україна, буде соціально прийнятним, реалістичним, економічно ефективним.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Офіційний сайт Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/timeline/Nacionalna-ekologichna-politika.html> (дата звернення: 22.12.2021).
2. Офіційний сайт Національного екологічного центру України. URL: <https://necu.org.ua/ekopol/> (дата звернення: 22.12.2021).
3. Малиш Н.А. Ефективні механізми формування державної екологічної політики: монографія. Київ : 2011, 348 с.
4. Шако В.С. Сутність державної екологічної політики на загальнодержавному та регіональних рівнях. Державне управління: удосконалення та розвиток №9. 2016.
5. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення: 22.12.2021).



6. Офіційний сайт Верховної Ради України. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення: 22.12.2021).

7. Якушев Д.В. Сучасні тенденції державної екологічної політики в Україні в контексті концепції сталого розвитку. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016, вип. 4 (31).

*Ключник Л. В., доктор філософії PhD,  
молодший науковий співробітник  
відділу регіональної фінансової політики,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень  
імені М. І. Долишнього НАН України»,  
м. Львів, Україна*

## **ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ЗАОЩАДЖЕНЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ДОМОГОСПОДАРСТВ**

Важливою проблемою, що гальмує процес ефективного формування та використання заощаджень домогосподарств є низький рівень їх доходів. Так, за даними вибіркового обстеження умов життя домогосподарств Державної служби статистики України, частка домогосподарств, доходи яких є нижчими прожиткового мінімуму у 2019 р. становила 1,1 % (розмір законодавчо встановленого прожиткового мінімуму у 2019 р. становив 1902,08 грн на одну особу на місяць). Питома вага населення із рівнем доходу нижче розміру фактичного прожиткового мінімуму (без урахування суми податку на доходи фізичних осіб) у 2019 р. становила 3 660,94 грн на одну особу (23 %, у тому числі, серед міського населення 20 % та серед сільського населення 30 %). Найбільшу питому вагу населення, доходи яких є нижчими фактичного прожиткового мінімуму становили непрацюючі пенсіонери (28 %), працюючі особи (27 %) та діти до 18 років – 22 % (33 %, 13 % та 28 % усіх осіб цих груп, відповідно). Найвища питома вага бідності є у домогосподарств, у складі яких є три і більше дитини, та домогосподарств з дітьми, де є хоча б один безробітний (61–46 %) [1].

Нерівність розподілу доходів домогосподарств визначають крива Лоренца та коефіцієнт концентрації (індекс Джині). Індекс Джині у 2018–2019 рр. за показником загальних доходів домогосподарств зріс та становив 0,238 та 0,249 відповідно. Співвідношення мінімального рівня загальних доходів серед найбільш забезпечених 10 % домогосподарств до максимального рівня серед найменш забезпечених 10 % населення збільшилося з 2,9 до 3 разів. Найбільш заможні 20 % домогосподарств у 2019 р. отримували 36 % усіх загальних доходів, що на 0,9 % більше, ніж у 2018 р. (табл. 1).

Таблиця 1

**Розподіл населення та домогосподарств за рівнем середньодушових еквівалентних загальних доходів у 2019 р.**

Із середньодушовими еквівалентними загальними доходами у місяць, грн	Домогосподарства
до 3 000,0	10,7
3 000,1–4 000,0 <sup>2</sup>	19,2
4 000,1–5 000,0 <sup>3</sup>	20,6
5 000,1–6 000,0 <sup>4</sup>	16,6
6 000,1–7 000,0	10,4
7 000,1–8 000,0	7,9
8 000,1–9 000,0	4,6
9 000,1–10 000,0	3,2
10 000,1–11 000,0	2,3
11 000,1–12 000,0	1,5
понад 12 000,0	3,0
Частка населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами у місяць, нижчими	
середнього рівня загальних доходів	60,7
законодавчо встановленого прожиткового мінімуму	1,1
фактичного прожиткового мінімуму	23,1

*Джерело: складено автором за [1]*

Усі вищезазначені показники свідчать про те, що згідно з опитуванням Державної служби статистики дослідження самооцінки населенням України рівня своїх доходів та економічних очікувань на майбутнє лише 7,8 % домогосподарств мали достатньо доходів для здійснення заощаджень, 49,6 % домогосподарств мали достатньо доходів для проживання, але для заощаджень не вистачало коштів, 38,1 % відмовляли собі у всьому, крім харчування, і ще 4,5 % домогосподарств не вдалося забезпечити хоча б достатнє харчування [1]. Як наслідок, значна частина домогосподарств одночасно є платниками податків та отримує соціальну допомогу від держави.

Ще одним чинником, що стримує та сповільнює процес трансформації заощаджень домогосподарств є низький рівень фінансової грамотності населення. Згідно з опитуванням USAID [2, с. 12] показник фінансової грамотності населення вказав на незначні відмінності за статтю та типом населеного пункту (міська місцевість та сільська місцевість), і суттєві відмінності за віком, освітою та рівнем доходу.

Наявність у вітчизняних домогосподарств знань про складний відсоток нижчий, ніж в розвинених країнах. Це пояснюється тим, що незначний відсоток вітчизняних домогосподарств отримує у вигляді доходів високий рівень відсотків за своїми вкладами. Знання про відсоткові ставки є важливим чинником, що викликатиме бажання домогосподарств до заощадження своїх коштів на депозитних рахунках.

Рівень фінансової грамотності серед тих, хто має високий рівень доходу, вищу освіту, користуються банківським рахунком та проживає в міській місцевості, є вищим від середнього значення по Україні. Дослідження не виявили впливу статі на рівень фінансової грамотності.

На нашу думку, важливо здобувати фінансову грамотність ще з дитинства. Але, результати досліджень засвідчили, що 91 % опитаних вважають, що саме батькам необхідно навчати своїх дітей фінансової грамотності. Зацікавленість щодо отримання фінансової грамотності присутня у 61 % вітчизняних домогосподарств [2]. Це в перспективі дасть позитивний результат щодо формування інвестиційної та заощаджувальної поведінки.

Проблемою формування заощаджень домогосподарств в Україні є також довіра населення до банківських установ. Дослідження, проведені USAID, свідчать, що 52 % респондентів заощаджують свої кошти вдома у вигляді готівки. Як зазначалось раніше, в Україні такий вид заощаджень є поширеним явищем. А заощадження на депозитних банківських рахунках здійснюють лише 12 % домогосподарств. Це підтверджується також даними Світового банку, а саме: 13 % домогосподарств в Україні здійснюють свої заощадження у фінансових установах. Рівень означеного показника в Україні є значно нижчий, ніж у країнах ЄС.

Важливим є також дослідження щодо здійснення домогосподарствами заощаджень в інвестиційних цілях (інвестування в освіту, будівництво та придбання житла, ремонт та покращення житлових умов), а саме: в освіту готові інвестувати 18 % респондентів, з них, у віці 18–24 років – 27 % (для себе), у віці 35–44 років – 28 % (для своїх дітей); у будівництво та придбання житла – 17 % респондентів, з них у віці 18–24 років – 28 %, у віці 25–34 років – 23 %; у ремонт та покращення житлових умов – 15 % респондентів, з них у віці 45–59 років цей показник становить 23 %.

Для формування свого інвестиційного потенціалу щодо реалізації означених інвестиційних вкладів, діяльність домогосподарства спрямована на:

- Пошук додаткового доходу – 50 % домогосподарств.
- Зменшення рівня витрат – 42 % домогосподарств.
- Використання своїх заощаджень – 30 % домогосподарств.

Актуальною проблемою для вітчизняних домогосподарств щодо формування своїх заощаджень є перевищення рівня їхніх витрат над доходами. Відповідь на запитання «Чи протягом попередніх 12 місяців ваш дохід не перевищував рівень витрат?» була позитивною у 58 % опитаних. Домогосподарства вирішували цю проблему шляхом отримання кредиту або позик від інших домогосподарств чи їх членів, частка таких домогосподарств становила 30 %, інші – шляхом зниження витрат або можливістю отримання додаткового доходу. Необхідно зауважити, що присутність у домогосподарств кредитної поведінки призводить до зростання обсягів боргів і, як правило, зниження можливості формування свого інвестиційного потенціалу.

Якщо проаналізувати рівень користування вітчизняними домогосподарствами фінансовими інструментами, то можна зробити висновок,

що такий рівень є досить низьким. Лише 60 % респондентів користувались певними фінансовими інструментами у 2018–2019 рр. Дані Світового банку свідчать, що рахунки у фінансовій установі мають 63 % українців.

Незважаючи на те що значна кількість домогосподарств хоча б чули про основні фінансові інструменти, користуються ними незначна їх частина. Отже, перешкодою на шляху до фінансової інклюзії є не лише низький рівень фінансової грамотності, а й низький рівень довіри або невизнання переваг використання фінансових інструментів. Адже накопичування заощаджень на банківських депозитних рахунках (а не у вигляді готівки вдома) є вирішенням проблеми недостатності коштів у домогосподарств для кредитування їхньої інвестиційної діяльності, придбання житла тощо.

Слід зазначити, що домогосподарства іноді не мають змоги здійснити правильний вибір через відсутність фінансових знань або недостатність фінансової освіти чи досвіду, складність фінансової інформації. Оскільки доступ до фінансової інформації є обмеженим та матеріально затратним, вітчизняні домогосподарства не володіють достатнім рівнем означених знань та не мають змоги самостійно аналізувати процеси щодо використання свого інвестиційного потенціалу на фінансовому ринку.

На наш погляд, створення умов, що забезпечують формування інвестиційного потенціалу створює низку передумов для здійснення ефективної інвестиційної політики в системі національної економіки та, насамперед, отримання домогосподарствами додаткового доходу. Сьогодні особливо актуальним є формування концептуальних засад дослідження економічного змісту та особливостей формування інвестиційного потенціалу домашніх господарств.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.02.2022).
2. USAID. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні Результати дослідження. URL: <http://www.fst-ua.info/> (дата звернення: 19.02.2022).

*Кучинський В. А.*, канд. екон. наук, доцент;  
*Перерва П. Г.*, доктор екон. наук, професор,  
завідувач кафедри економіки бізнесу  
Національний технічний університет «ХПІ»,  
м. Харків, Україна

### **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ БІЗНЕСУ**

За останнє десятиліття індустрія ІТ-технологій послідовно демонструвала темпи зростання. Підприємства сектору випускають широкий спектр програмного забезпечення, але найбільш швидко зростає кількість замовлень, пов'язаних

із розвитком інтернету, створенням інформаційних сайтів і розширенням систем електронної комерції. Галузь показує, що наразі існує низка факторів, що перешкоджають розвитку цієї галузі в Україні. Якщо галузь займає відповідне місце в системі реалізації державних пріоритетів, її розвиток вимагає адекватної державної галузевої політики.

Насправді, важко уявити собі будь-який бізнес, який не виграв від цифрової революції. Навіть таке поняття як сільське господарство, використовує комп'ютери. Фермери використовують комп'ютери для виробничих записів, фінансового планування, технічних досліджень та закупівель. У наші дні формула успіху бізнесу проста: керуйте інноваціями за допомогою інформаційних технологій. Інформаційні технології (ІТ) – це система методів і методів збору, передачі, накопичення, обробки, зберігання, представлення і використання інформації [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15].

Нам подобається думати, що людство завжди було інноваційним. Але інновації були повільними і стійкими протягом більшої частини ХХ століття. Це була робота окремих геніїв або аналітичних центрів. Здебільшого геніальні люди впроваджували інновації, і громадськість поступово сприймала цю ідею. Головна любов до інновацій почалася з винаходу комп'ютера. Він набрав обертів з появою інтернету.

У 1980-х рр. інновації не були необхідними для успіху в бізнесі. Бізнес може досягти успіху, просто застосувавши перевірену бізнес-модель. Ефективність не була головною директивою. Дотримання традиції було розумним способом залишитися в бізнесі. Наприклад, власник магазину був задоволений використанням касового апарату, подібного до того, який винайшов Джеймс Рітті в 1879 р., щоб запобігти крадіжці прибутку його салону в Дейтоні, штат Огайо. Усе змінилося 6 серпня 1991 р., маловідомої дати, коли Всесвітня павутина вийшла в ефір. Про це майже не згадувалося в жодній газеті на планеті [2; 4; 9].

Більшість людей у всьому світі поняття не мали про існування інтернету. Хоча винахід Тіма Бернерса-Лі змінило світ таким, яким ми його знаємо, інтернет став популярним лише наприкінці десятиліття. Зростання інновацій можна простежити після того, як людство стане розумнішим. Згідно з ефектом Флінна, загальний IQ зростає з 1930-х років. Середній IQ виріс з 80 до 100 балів [1, 3, 12, 14]. Хоча інновації в подорожах і мультимедіа поліпшили колективний інтелект, це були в основному пасивні форми навчання.

Інформаційні технології сприяють інноваціям у бізнесі. Інновації призводять до більш розумних додатків, поліпшення зберігання даних, більш швидкої обробки та більш широкого поширення інформації. Інновації роблять бізнес більш ефективним. Інновації підвищують цінність, якість і продуктивність.

Інновації за допомогою інформаційних технологій призвели до наступних радикальних змін у бізнесі [1, с. 1]:

- інтернет-магазини більш ефективні, ніж покупки в магазині;
- цифровий маркетинг більш ефективний, ніж дорога реклама в газетах, на телебаченні і радіо;

- соціальні мережі більш ефективні, ніж відвідування клубів;
  - VoIP-зв'язок більш ефективний, ніж застаріла телефонія;
- Хмарні обчислення більш ефективні, ніж приватна комп'ютерна мережа.

Підприємства, які прийняли інноваційну парадигму, зазвичай мають такі характеристики [1, с. 1]:

- вони мають більш точне бізнес-планування;
- вони мають більш ефективний маркетинг;
- вони мають більш високі світові продажі;
- вони мають більш системне управління;
- вони використовують моніторинг в режимі реального часу;

Вони пропонують миттєву підтримку клієнтів.

Насправді, важко говорити про довгострокове зростання бізнесу без інформаційних технологій.

5 причин прискореного зростання бізнесу. Технологічна революція поліпшила бізнес в цьому столітті наступними п'ятьма основними способами:

1. Інформаційні технології дали бізнесу інструменти для вирішення складних завдань. Покращене обладнання (більше пам'яті, швидші процесори, чіткіші візуальні дисплеї тощо) у поєднанні з розумнішими програмами (програмне забезпечення mindmapping таке як X Mind, програмне забезпечення для співпраці, таке як плати Kanban, організатори, такі як календар Google тощо) полегшило вивчення даних, аналіз їх та масштабованість планування [4; 9; 15].

2. Інформаційні технології дозволяють бізнесу приймати кращі рішення. Хороші бізнес-рішення базуються на серйозних дослідженнях ринку. Це можна зробити, залучаючи команди за допомогою відеоконференцій, аналізуючи громадську думку на соціальних мережах та галузевих форумах, а також використовуючи онлайн-опитування, щоб отримати відгуки клієнтів. Є також такі інструменти як Microsoft CRM Dynamics і Google Analytics;

3. Інформаційні технології покращили маркетинг. Інтернет-маркетинг з використанням методів онлайн-реклами (SEO, PPC, Facebook Ads) набагато точніший, ніж традиційний маркетинг, пошук цільової аудиторії, виявлення їх потреб і побудова маркетингової кампанії, щоб переконати їх купити [5; 7; 12; 16]. Важко знати, скільки людей читають газетну рекламу. Легко підрахувати, скільки людей натиснули на онлайн-банер;

4. Інформаційні технології покращили підтримку клієнтів. Клієнти можуть отримувати підтримку через кілька каналів: телефон, електронну пошту, платформи соціальних мереж, вебінари тощо Крім того, системи управління взаємовідносинами з клієнтами допомагають компаніям зрозуміти поведінку клієнтів;

5. Інформаційні технології покращили управління ресурсами. Хмарні обчислення дозволяють співробітникам використовувати будь-який пристрій в будь-якій точці світу для доступу до програмного забезпечення корпоративного рівня.

У науково-технічній та інноваційній сфері продовжується втрата фахівців в результаті їх виїзду за кордон. Проблема значного відтоку фахівців в Україні залишається, оскільки вони не можуть повною мірою показати свій потенціал

і досягти кар'єрного зростання в Україні. Вчені мігрують на роботу в науково-дослідні і технологічні центри в різних країнах з метою придбання, вдосконалення і застосування своїх знань. Із 14 000 випускників університетів близько 50 % залишають країну, а низька продуктивність праці знижує конкурентоспроможність країни на світовому ринку і обсяги залучення іноземних інвестицій. Для того, щоб фахівці не виїжджали за кордон, необхідно, крім підтримки на належному рівні заробітної плати, стимулювати їх роботу, забезпечити підготовку і оволодіння новими навичками роботи, надати можливості для кар'єрного зростання і особистісного розвитку.

Підводячи підсумок, можна сказати, що сьогодні інформаційні технології є невід'ємною частиною функціонування як малого, так і середнього та великого бізнесу. Вони стали особливо необхідними для компаній під час пандемії, адже за допомогою інформаційних технологій бізнес може працювати без дистанції та часу. Інформаційні технології та інтернет – це не тільки важливі риси для полегшення спілкування між людьми, але і спосіб створення нових бізнес-моделей, зміни розвитку бізнесу і перетворення їх в позитивну сторону. Їх можна розглядати як стратегічний ресурс, в якому компанії можуть просувати свою роботу і послуги, а також виходити на нові ринки.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василевська М.Д. Роль інформаційних технологій у бізнесі. *Сучасні виклики та аспекти інноваційного розвитку економічної науки і практики*. Київ, 2021. с.58-62.
2. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Выпуск 2. Маркетинг на промышленном предприятии. Москва: НПО «РИМ», 1991. 80 с.
3. Перерва П.Г. Управление маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч. посібник для інж.-техн.вузів. Харків : «Основа», 1993. 288с.
4. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. 592 с.
5. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи. *Вісник НТУ "ХПІ"*. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24. С. 153-158.
6. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: *Знання*, 2009. 1070 с.
7. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Выпуск 3. Управление ассортиментом продукции. М.: НПО «РИМ», 1991. 80 с.
8. Экономика и организация труда .И. Н. Погорелов [и др.]. Харьков: Фактор, 2007. 640с.
9. Перерва П.Г. Потребность в электротехнических средствах автоматизации. Теория и методы определения. Х.: Основа, 1991. 114 с.
10. Pererva P.G., Kocziszy György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.
11. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. Киев: ВИРА-Р, 1998. 267с.

12. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobieliava T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.

13. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Выпуск 4. Исследование рынка промышленной продукции. М.: НПО «РИМ», 1991. 96 с.

14. Грабченко А.И., Смолоник Р.Ф., Перерва П.Г. Основы маркетинга высоких технологий: Учебное пособие, Харьков: ХГПУ, 1999.- 242с.

15. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.

16. Kobieliava, T., Pererva, P., Tkachova, N., Tkachov, M., Diachenko, T. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders on the basis of value approach. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), pp. 24-38. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03) (дата звернення: 02.02.2022).

*Лещух І. В.*, канд. екон. наук, доцент,  
с.н.с. відділу просторового розвитку,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень  
ім. М. Долишнього НАН України»,  
м. Львів, Україна

## **ПРОСТОРОВА КОГЕРЕНТНІСТЬ І ТЕРИТОРІАЛЬНА ЗГУРТОВАНІСТЬ: СУТНІСТЬ І КАУЗАЛЬНІСТЬ**

«Когеренція» – поняття, яке має широке значення і реалізується у багатьох аспектах. Тому в економічній літературі, оглядах та доповідях міжнародних інституцій відсутнє його загальноприйняте трактування та єдине уявлення про процес когерентного розвитку, когерентної політики тощо.

Термін «когерентність» виник у фізиці. Згодом він був уведений в обіг низки наук, зокрема у лінгвістику, економіку, культурологію, біологію та ін. В англійській мові «когеренція» (coherence) означає узгодженість, зв'язність, послідовність.

Кембриджський академічний словник трактує термін «когеренція» як поєднання певних частин природним або іншим чином; чітке співставлення між частинами [1], а «когерентність» – стан об'єднаності певних членів групи або суспільства, коли вони добре комунікують та співпрацюють [2].

Існують певні лінгвістичні неточності при трактуванні категорій «когерентність» та «когезія», а також дослідженні співвідношень між ними. Причиною існування окреслених проблем є спільне походження зазначених термінів – від основи дієслова *cohaereo* (лат. бути пов'язаним, приєднаним, триматися або висіти разом, примикати). В основі терміну «когезія» також лежить дієслово *cohaesum*, а терміну «когерентність» – іменник *cohaerentia* (зчеплення, внутрішній зв'язок), який є похідним від зазначеного вище дієслова. При цьому, більшість дослідників, наприклад, [3; 4], усе ж зазначають, що домінуючим компонентом є когерентність, під якою



розуміється смисловий (змістовний) зв'язок певної структури; когерентність – це фундаментальна властивість певної структури. Натомість когезія розглядається як структурний зв'язок окремих елементів певної структури, тобто вона реалізується на певних елементах та/або етапах (ділянках тощо) структури.

Інші дослідники-лінгвісти [5] зазначають, що когерентність – якісна характеристика, яка означає логіку, послідовність, зв'язність і зрозумілість тексту, а когезія (згуртованість) – процес формування цілісного тексту. Фактично когезія є детермінантою когерентності. Когезія може досягатися без когерентності (тобто текст цілісний, але не логічний), але когерентність не може досягатися без когезії (тобто умовою формування логічного і зрозумілого тексту є його цілісність).

Подібно до вище описаного можна трактувати й зв'язок між просторовою когерентністю та просторовою (територіальною) згуртованістю. В умовах загострення екологічних та соціальних проблем на національному та глобальному рівнях стратегічним пріоритетом має стати забезпечення сталого розвитку націй та світової спільноти загалом, що є можливим лише в умовах єдності, солідарності та консолідації (тобто згуртування) зусиль. При цьому, політики розвитку окремих держав не обов'язково мають бути когерентними. Натомість, формування когерентної політики в контексті сталого розвитку вимагає консолідації зусиль стейкхолдерів (тобто згуртування).

Когерентність – це фундаментальна та загальна ознака певного простору, яка характеризує цілісність та узгоджену життєдіяльність його складових елементів. Когерентний простір формується за допомогою низки окремих згуртованих (пов'язаних, когезійних) та інклюзивних суспільних систем, які по суті є структурними елементами цього простору. При цьому зв'язок, що забезпечує когерентність простору, утвореного різними суспільними системами, називається інтеграцією. Фактично, завдяки інтегруванню окремих територіально згуртованих та інклюзивних суспільних систем стає можливим формування когерентного простору. Згуртованість та інклюзивність – явища горизонтальні (лінійні), тоді як інтеграція – вертикальне.

Звідси випливає що регламентація простору як когерентного вимагає попереднього оцінювання здатності його структурних елементів (територіально-суспільних систем) до територіальної згуртованості, інклюзивності, інтегрованості.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cambridge Academic Content Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/coherence> (дата звернення: 02.02.2022).
2. Cambridge Academic Content Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/cohesion> (дата звернення: 02.02.2022).

3. Леднік О.С. Когезія та когерентність як категорії зв'язного тексту.  
URL:

<http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15909/Lednik.pdf?sequence=1>.  
(дата звернення: 02.02.2022).

4. Станівлас О.В. До питання зв'язності тексту: теоретичний аспект (на матеріалі французької мови). URL:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/153576719.pdf>. (дата звернення: 02.02.2022).

5. Kaur H. English Language. Coherence And Cohesion. URL:  
<https://www.vcestudyguides.com/blog/coherence-and-cohesion> (дата звернення 02.02.2022).

*Ляшко І. І., канд. наук з держ. упр., доцент,  
доцент кафедри маркетингу,  
Навчально-науковий інститут управління МДУ,  
м. Маріуполь, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ОСОБЛИВОСТІ І ГОЛОВНІ ЕЛЕМЕНТИ МЕХАНІЗМУ**

В умовах сталого розвитку економіки сучасні умови ринку змушують кожне підприємство слідкувати за якістю продукції, що виробляється або послуг, що надаються. Отже, якість є фактором, який дозволяє утримувати позиції підприємства на ринку, а в окремих випадках стає основою його успіху. Якість як економічна категорія відображує сукупність властивостей продукції, товарів та послуг, що зумовлюють їхні здібності задовольняти потреби споживачів відповідно своєму призначенню й вимогам, що висуваються.

Становлення нашої країни як суверенної держави й послідовна інтеграція у світову економічну спільноту вимагає проведення цілеспрямованої політики створення державних систем стандартизації і сертифікації, які стають головними елементами механізму управління якістю [1, с. 8].

Під стандартизацією розуміють встановлення єдиних правил з метою упорядкування діяльності в певній галузі. Ці правила встановлюють вимоги до продукції або групам однорідної продукції й забезпечують її розробку її розробку, виробництво і застосування [2, с. 192].

Другим елементом механізму є сертифікація. Це документальне підтвердження відповідності продукції певним вимогам, конкретним стандартам або технічним умовам [5].

Слід наголосити, що наука про якість почала формуватись наприкін. XIX – поч. XX ст. Уперше ідею системного підходу до управління якістю було розроблено й реалізовано в США в 1905 р. економістом і промисловцем Ф. Тейлором. У 1920–1950 рр. одержали розвиток статистичні методи контролю якості в працях науковців П. Чебишева та А. Ляпунова, що стали теоретичною основою вибіркового контролю якості. Пізніше вчені Е. Демінг і Д. Джуран почали

розробляти організаційні питання забезпечення якості, вивчати вплив керівництва фірм на рішення проблем в галузі якості. А в 50–80 рр. минулого століття економіст А. Фейгенбаум висунув й обґрунтував концепцію загального контролю якості [3, с. 217].

Нині міжнародні стандарти ISO серії 9000 на системи якості, що затверджені в 1987 р., є нормою взаємовідносин на ринках практично всіх країн світу. Наявність сертифікату на систему якості постачальника стає у ряді випадків обов'язковою умовою при укладанні контрактів на поставку продукції. При цьому діяльність щодо міжнародної стандартизації систем якості постійно активізується і розвивається [4, с. 36].

У нашій країні відбувається обов'язкова та добровільна сертифікація. Обов'язкова сертифікація здійснюється державною системою управління суб'єктами господарювання, охоплює перевірку, випробування продукції з метою визначення її характеристик, а також подальший технічний нагляд за сертифікованими виробами. Добровільна сертифікація здійснюється за ініціативою саме суб'єктів господарювання.

Набутий вітчизняними підприємствами досвід зовнішньої комерційної діяльності свідчить, що так звана «без сертифікатна» продукція оцінюється на світовому ринку у 3–4 рази дешевше [4, с. 92].

Дослідження показують, що для одержання можливого успіху і створення іміджу надійного партнера на зовнішньому ринку, підприємствам бажано створювати також власні системи якості.

Отже, система якості повинна розроблятися з урахуванням конкретної діяльності підприємства й охоплювати наступні стадії: маркетинг, проектування або розробку технічних вимог до продукції, матеріально-технічне постачання, підготовку виробничих процесів, само виробництво, контроль й випробування, упакування і зберігання, реалізацію, монтаж і експлуатацію, технічну допомогу і утилізацію після використання.

Нині системне управління якістю є основним способом випуску конкурентоспроможної продукції. Світова практика накопичила великий досвід з виробітки спеціальних методів й прийомів з цього питання. Слід зазначити, що в нашій країні також приділяється увага питанням управління якістю. Значна робота проводиться Державним комітетом зі стандартизації і сертифікації, створено технічні комітети з стандартизації, що діють на основі угод з цим національним органом.

Відповідно, у 1996 р. в Україні було введено в дію державні, міжнародні стандарти ISO серії 9000, що діють в сфері управління якістю, а з 1993 р. почала проводитися обов'язкова сертифікація промислової продукції [5].

Треба підсумувати, що якість продукції або послуг є одним з важливих факторів успішної діяльності будь якої організації. За останні часи помітно підсилюються вимоги, що висувуються споживачами до якості продукції, а успішна

реалізація цієї продукції є головним джерелом одержання прибутку підприємства. Без постійного підвищення якості неможливе досягнення й підтримка ефективної економічної діяльності.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
2. Жемела Г.П. Стандартизація та управління якістю продукції. Полтава: Гарнітура, 2014. С.191-193.
3. Салухіна Н.Г., Язвінська О.М. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг: підручник. Київ: ЦУЛ, 2013. 426 с.
4. Стойко І.І. Стандартизація, сертифікація, метрологія: навч. – метод. посіб. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2018. 212 с.
5. Про стандартизацію і сертифікацію. Декрет Кабінету міністрів України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/46-93> (дата звернення: 10.02.2022).

*Макарчук І. М., канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування;  
Роженко А. П., аспірант,  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,  
м. Переяслав, Україна*

### **СТАН КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ В СИСТЕМІ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ**

Фінансове становище підприємств взаємодіє з системою розрахунків, яка реалізується через фінансово-господарську діяльність. Розрахункові відносини на підприємстві характерні для системи економічних відносин між підприємствами, які ґрунтуються на кругообігу коштів в процесі виробництва. Розрахункові відносини, маючи постійно діючий, динамічний характер, потребують певних управлінських впливів, що виробляються в системі фінансового менеджменту на основі переробки чисельних потоків різноманітної облікової інформації. Зобов'язання на підприємстві можуть бути у вигляді кредиторської заборгованості. За даними Державної служби статистики України величина кредиторської заборгованості становить досить вагому складову у складі поточних зобов'язань та забезпечень.

Так, станом на 31 грудня 2018 р. кредиторська заборгованість підприємств України склала 3327258,9 млн грн [3], що становить 51 % від загального обсягу поточних зобов'язань та забезпечень.

Вчені по-різному розуміють поняття «кредиторська заборгованість» і часто ототожнюють його із терміном «зобов'язання». У бухгалтерському обліку поняття «зобов'язання» є більш вузьким, ніж в цивільному законодавстві.

Згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» зобов'язання визначено як заборгованість підприємства, що виникла внаслідок минулих подій і погашення якої в майбутньому, як очікується, призведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють в собі економічні вигоди [2].

Обліку підлягають не всі зобов'язання, активним чи пасивним учасником яких виступає підприємство (суб'єкт обліку), а тільки ті з них, які впливають з виконання укладених нею договорів або здійснених дій, а також з якими фінансове право пов'язує виникнення зобов'язань по внесенню платежів до бюджету та відповідних позабюджетних організацій. Наприклад, укладений договір до часткового або повного його виконання, тобто до передачі майна, виконання робіт, надання послуг, сплати грошей, передачі боргу, анулювання боргу тощо залишається наміром здійснити певні господарські операції. Він не підтверджує факт здійснення господарських операцій, а тому і не відображається в бухгалтерському обліку. Враховується тільки виконання договору та виникнення зобов'язання по його оплаті.

Загальним правилом є те, що зобов'язання реєструються в обліку тільки тоді, коли по них виникає заборгованість. Зобов'язання, які підлягають виконанню в майбутньому, не є заборгованістю і не відображаються в обліку. Звідси, в Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» термінами «майно» і «зобов'язання» визначаються групи об'єктів бухгалтерського обліку, що традиційно виділяються, – засоби підприємства (його активи) і джерела їх утворення (його пасиви) [2]. Те ж саме визначає П(С)БО 11 «Зобов'язання», в якому наводиться порядок формування та відображення в звітності інформації про зобов'язання. Це дуже важливе визначення, яке пов'язує в єдине ціле поняття можливості, зобов'язання і затрат [4].

Щодо кредиторської заборгованості, то вона, виходячи з балансового рівняння:  $\text{Актив} = \text{Власний капітал} + \text{Зобов'язання}$ , виступає однією із частин залученого капіталу підприємства. Таким чином, кредиторська заборгованість – це залучення коштів до господарського обороту суб'єкта господарювання.

Протягом останніх років в Україні спостерігається погіршення фінансового стану суб'єктів господарювання, що привело до збільшення кредиторської заборгованості. Враховуючи дані Державної служби статистики України кредиторська заборгованість стрімко зростає починаючи з 2014 року.

Стан кредиторської заборгованості в економіці країни за період 2011–2018 рр. відображено на рис. 1.



**Рис. 1. Стан кредиторської заборгованості в економіці країни за період 2011–2018 рр.**

*Джерело: Побудовано за даними офіційного сайту Державної служби статистики України*

Проаналізувавши стан кредиторської заборгованості на українських підприємствах за період 2011–2018 рр. ми можемо спостерігати, що в абсолютному вираженні величина кредиторської заборгованості з кожним роком зростає від 1 733 245,0 млн грн у 2014 р. до 3 327 258,9 млн грн. у 2018 р. [3]. Стрімке зростання кредиторської заборгованості є свідченням нестійкої фінансової ситуації в країні. Її збільшення з року в рік підриває фінансову стійкість підприємств, негативно відображається на іміджі підприємства-боржника, знижує кредитоспроможність суб'єкта господарювання і його інвестиційну привабливість.

Ми не можемо проаналізувати стан кредиторської заборгованості за період 2019–2021 рр., оскільки дані ще відсутні та визначити вплив епідеміологічної ситуації (COVID 2019) у країні та розмір кредиторської заборгованості.

Результатом фінансової кризи являється збільшення кредиторської заборгованості. На думку Л. Б. Боденчук та С. М. Кулікова, це супроводжується значним скороченням виробництва з огляду на те, що частина обігових коштів спрямовується на обслуговування збільшеної кредиторської заборгованості. За перший квартал 2020 р. на українських підприємствах кредиторська заборгованість збільшилася на 8 % порівняно з попереднім періодом, але варто зазначити, що початок карантину у зв'язку з COVID-19 припав на кінець звітного періоду, тому цей показник неповністю відображає реальну ситуацію. У період пандемії аналіз кредиторської заборгованості набуває ключового значення. Оскільки платоспроможність підприємств значно знизилась у зв'язку з введенням карантину, збільшилася кредиторська заборгованість підприємств перед постачальниками, співробітниками, державою [1].

Отже, наявність кредиторської заборгованості в системі оцінки фінансового стану підприємства зменшує показники платоспроможності та ліквідності, що вимагає ефективного управління нею. Враховуючи нестабільний стан

ринкової економіки ризик несплати або несвоєчасної оплати суб'єктами господарювання своїх зобов'язань збільшується, що призводить до появи кредиторської заборгованості. Запровадження у 2019 р. карантинних обмежень у зв'язку з COVID-19 призвело до зниження платоспроможності суб'єктів господарювання, які стали практично неплатоспроможними перед постачальниками, працівниками та державою.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Боденчук Л.Б., Кулікова С.М. Управління та аналіз кредиторської заборгованості в умовах пандемії. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №4 (70). С. 30 – 35.
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: [http://kodeksy.com.ua/pro\\_buhgalters\\_kij\\_oblik\\_ta\\_finansovu\\_zvitnist/download.htm](http://kodeksy.com.ua/pro_buhgalters_kij_oblik_ta_finansovu_zvitnist/download.htm)
3. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 20.12.2021).
4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31 січня 2000 р. №20 зі змінами і доповненнями. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>(дата звернення: 20.12.2021).

*Маковоз О. С., докт. екон. наук., доцент,  
професор кафедри менеджменту та оподаткування,  
НТУ «Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків, Україна*

### **ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

На сучасний розвиток вітчизняних підприємств суттєво впливають інтеграційні прагнення в Європейський Союз, а також стратегія сталого розвитку. Слід зазначити, що цілі сталого розвитку є універсальними для застосування в розвинених країнах та в тих, що розвиваються. Зазначене визначає вектор стратегії сталого розвитку нашої країни та вимагає від бізнесу вдосконалення і підвищення конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю компанії є певним аспектом управління підприємства, орієнтованого на створення, розвиток та реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта конкуренції. Вітчизняні підприємства можуть використовувати цілі сталого розвитку як всеохоплюючу основу для формування, посилення, інформування та звітування про свої стратегії, цілі та діяльність, що в свою чергу дозволить отримати переваги [1, с. 4].

Р. А. Фатхутдинов визначив конкурентоспроможність як здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні, області) в даний період часу шляхом випуску і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг [2, с. 13].

Концепція управління конкурентоспроможністю бізнесу базується на використанні основних принципів науки менеджменту, згідно з якими основними елементами системи управління є мета, об'єкт та суб'єкт, методологія і принципи, процес і функції управління.

Дослідниці Ужва А.М. та Довгаль О.В. цілком справедливо вважають, що для створення системи управління конкурентоспроможністю підприємств необхідний чіткий, науково обґрунтований методологічний апарат, ядром якого є конкурентна стратегія підприємства, створена на основі поглибленого економічного аналізу та прогнозуванні з обов'язковою побудовою різноманітних моделей поведінки як усієї системи, так і окремих її елементів [3, с. 105].

Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю компанії – це процес виконання певного набору функцій управління, якими є планування, організація, мотивація та контроль діяльності щодо створення конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як об'єкта господарської діяльності.

Загальний процес дослідження, оцінки та загального управління конкурентоспроможністю підприємства включає певні основні етапи:

- виявлення та групування чинників зовнішнього та внутрішнього
- середовища, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінювання їхньої значущості;
- оцінювання впливу вибраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня;
- прогнозування змін включених у модель чинників у зв'язку із можливими змінами, умов зовнішнього та внутрішнього середовища;
- прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;
- з'ясування шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності;
- розроблення заходів підвищення конкурентоспроможності;
- оцінювання прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;
- вибір критерію ефективності заходів із підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- прийняття відповідних управлінських рішень.

З метою ефективного управління конкурентоспроможністю компанії в сучасних умовах ведення бізнесу вкрай необхідне управління бізнесом визначити наступне [4]:

- відповідні індивідуальні напрямки забезпечення конкурентоспроможності;
- цілі для трьох рівнів управління конкурентоспроможністю стратегічного, тактичного та оперативного;



- точний перелік відповідальних підрозділів, відповідальних за кожен рівень конкурентоспроможний розвиток бізнесу.

У розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства його конкретна діяльність враховується, щоб була забезпечена політика та досягнення цілей. Область застосування системи конкурентоспроможність повинна відповідати цілям і завданням конкурентоспроможність.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства формує механізм управління нею, в основі якого лежить три ключові складові елементи, які необхідні для досягнення конкурентних переваг – лідерство, персонал і розвиток. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства подано на рисунку 1.

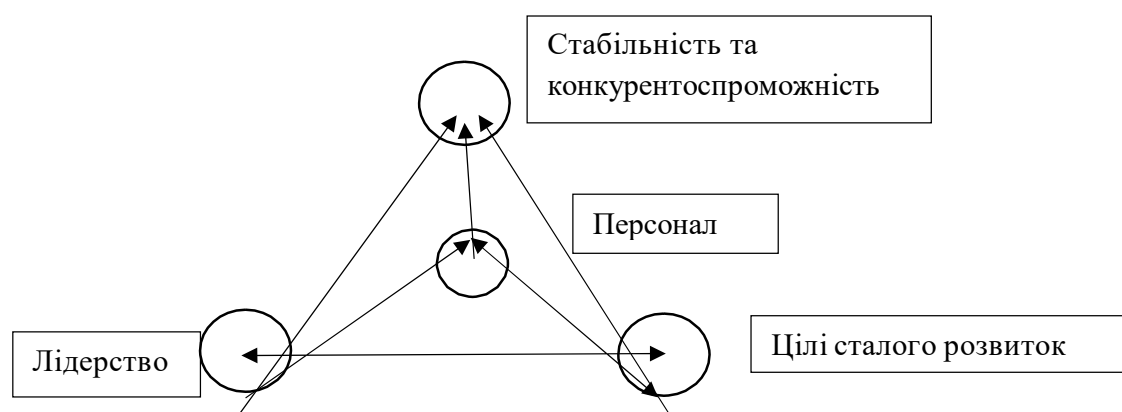


Рисунок 1. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства

Таким чином, система управління конкурентоспроможністю підприємства є спосіб створення ефективної взаємодії між управлінськими та виконавчими структурами, що брати участь у створенні та розвитку бізнес-середовища як всередині країни та за її межами.

Розглянувши модель управління конкурентоспроможністю підприємства, яка була подана на рисунку 1, можна сказати, що лідерство в цій моделі визначається роллю, яку відіграє керівник, тому, що будь-яка ініціатива керівництва потребує лідерських якостей для реалізації поставлених завдань. Зацікавленість працівників, перш за все, залежить від зацікавленості залучення керівництва, що є першим кроком для того, щоб побудувати конкурентоспроможне підприємство.

Наступною складовою моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є персонал, який забезпечує високу продуктивність діяльності підприємства, яка, в свою чергу, досягається за рахунок максимального зацікавлення та спонукання працівників до співпраці, створення почуття причетності працівників до отриманих результатів та зміцнення корпоративної культури. Таким чином, від задоволеності персоналу залежить задоволеність споживачів продукції підприємства. Останньою складовою моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є розвиток власних можливостей, які мають формуватися у таких двох напрямках як:

- постійне удосконалення бізнес-процесів на кожному етапі управління;
- здійснення переходу на більш високий та якісний рівень розвитку, що припускає реагування на зміни зовнішніх умов і вимог.

Взаємодія розглянутих складових елементів моделі управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від тактичних цілей та завдань підприємства, які спрямовані на реалізацію головної стратегічної мети, яка полягає у досягненні високого рівня конкурентоспроможності та стійкої конкурентної позиції підприємства на ринках.

На конкурентоспроможність підприємства впливає ряд факторів, які поділяють на внутрішні та зовнішні. Вони можуть впливати як на напрямок підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і на напрямок зниження.

Узагальнюючи результати наукових досліджень у цій галузі, можна систематизувати методи діагностики та оцінки конкурентоспроможності бізнесу. До цих методів можна відносити матричні, індексні, графічні, кількісні та якісні методи, а також методи, що характеризують ринкові позиції, рівень менеджменту, фінансово-економічну діяльність, спеціальні, комплексні, стратегічні та тактичні. Наведена вище класифікація методів показує, що в залежності від класифікації один і той же метод може належати до різних груп.

Загальний процес дослідження та аналізу оцінки управління конкурентоспроможності включає етапи виявлення чинників середовищ, угруповання цих чинників, оцінювання впливу, прогнозування змін, з'ясування шляхів підвищення конкурентоспроможності, оцінка витрат на заходи, вибір критеріїв ефективності заходів та прийняття відповідних управлінських рішень. У межах концепції сталого розвитку національної економіки вітчизняним підприємствам доцільно активно впроваджувати принципово нові підходи до управління конкурентоспроможністю та вдосконалити процеси розробок нових ідей відповідального споживання, гідних умов праці та економічного зростання.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *SDG Compass. Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу.* URL: [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org). (дата звернення 20.02.2022).
2. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2000. 351 с.
3. Ужва А.М. Довгаль О.В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 1. С. 102-108.
4. Хисаева, А. Управление конкурентоспособностью предпринимательских структур в современных условиях. *Бегсarb журнал.* URL: [http://www.bagsurb.ru/about/journal/o-zhurnale/8\\_Khisaeva\\_Petrova.pdf](http://www.bagsurb.ru/about/journal/o-zhurnale/8_Khisaeva_Petrova.pdf) (дата звернення 20.02.2022) .

*Олександренко І. В., канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування;  
Левіс Р.С., магістр,  
Луцький національний технічний університет,  
м. Луцьк, Україна*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Фінансова безпека займає ключове місце у системі економічної безпеки підприємства і її головна місія полягає у стабільності та ефективному функціонуванні підприємства. Забезпечення фінансової безпеки потребує постійного контролю за станом підприємства в контексті виявлення загроз різного рівня. Здійснення контролю за забезпеченням фінансової безпеки підприємства є невід'ємною функцією управлінського процесу, який передбачає формування і реалізацію різних управлінських рішень.

Із огляду на наявні наукові підходи до визначення фінансової безпеки підприємства, можна свідчити, що її передумовами є:

- ефективне використання ресурсів та всієї діяльності;
- захищеність фінансових інтересів;
- високий рівень ліквідності та платоспроможності;
- стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз;
- збалансованість грошових потоків;
- достатня забезпеченість фінансовими ресурсами;
- досягнення фінансової стабільності та стійкості.

Зважаючи на передумови забезпечення фінансової безпеки та наявні наукові напрацювання в даному напрямку, нами пропонується під фінансовою безпекою промислового підприємства розуміти такий стан підприємства при якому забезпечується високий рівень прибутковості, відсутнім є дефіцит у фінансових ресурсах, вчасно відбуваються розрахунки за усіма зобов'язаннями, що в сукупності гарантує високий рівень фінансової та ринкової стійкості суб'єкта господарювання.

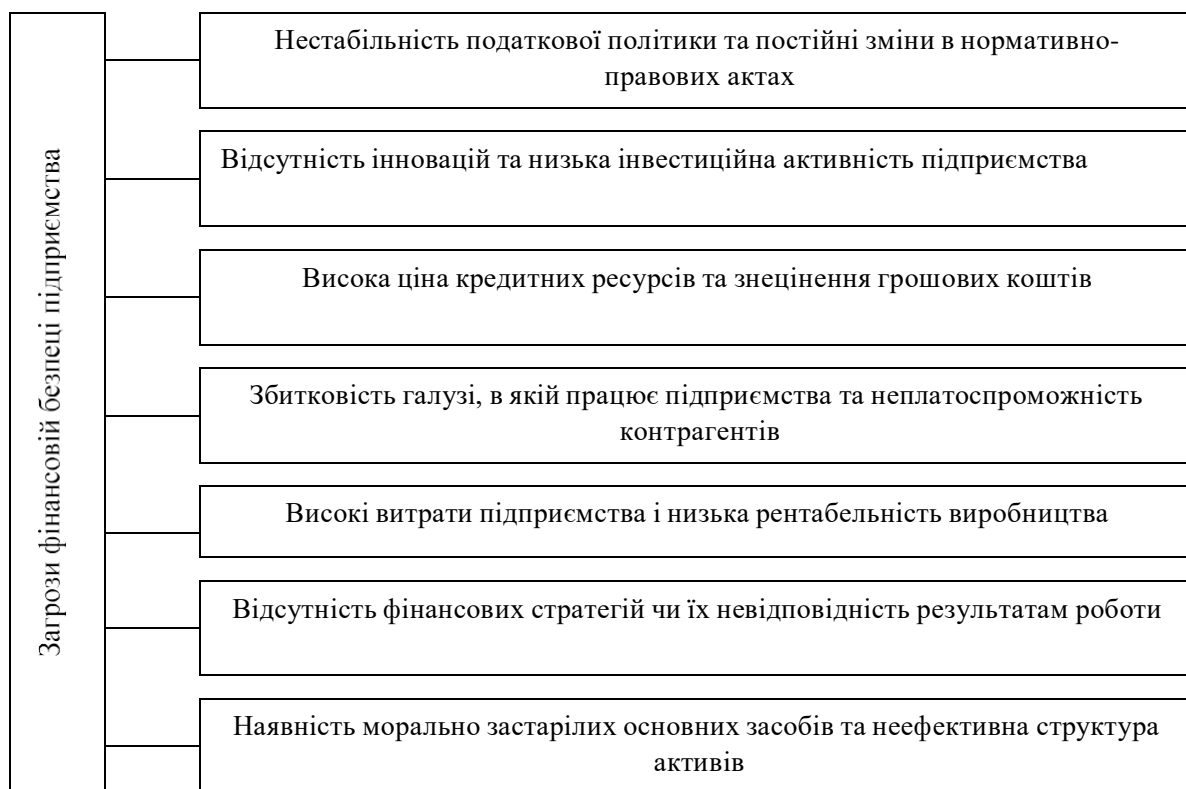
Загалом, фінансова безпека має гарантувати промислому підприємству такий фінансовий стан, за якого будуть виконані наступні завдання:

- забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності;
- розпізнавання внутрішніх та зовнішніх небезпек;
- самостійне розроблення фінансової стратегії;
- забезпечення оптимального використання та залучення фінансових ресурсів підприємства;
- проведення оцінки якісних та кількісних показників, які мають граничні значення;
- забезпечення захисту фінансових інтересів;
- забезпечення гнучкості при формуванні фінансових рішень [1, с. 238].

Недостатній рівень фінансової безпеки підприємства та її недоотримання залежить від наявних та потенційних загроз, які формуються у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Ю. В. Біля визначає: «загрози фінансовій безпеці корпоративного підприємства – це фактори, що перешкоджають або створюють небезпеку реалізації фінансово-економічних інтересів підприємства (зовнішні, внутрішні, економічні, об’єктивні, суб’єктивні та зовнішньоекономічні)» [2, с. 26].

На думку Г. Б. Погріщука та Н. В. Мацедонської загрози фінансовій безпеці можна поділяти на зовнішні та внутрішні. При цьому, до зовнішніх загроз фінансової безпеки підприємства можна відносити скуповування акцій і боргів небажаними партнерами, наявність значних фінансових зобов’язань, нестабільність економіки, грошової та фінансово-кредитної системи. До внутрішніх загроз фінансовій безпеці підприємства відносять помилки в галузі управління підприємством, що проявляються у виборі управлінської стратегії та напрямів оптимізації капіталу [3, с. 620].

Згідно до вище зазначеного, нами систематизовано усі головні загрози фінансовій безпеці промислового підприємства, що подано на рис. 1.

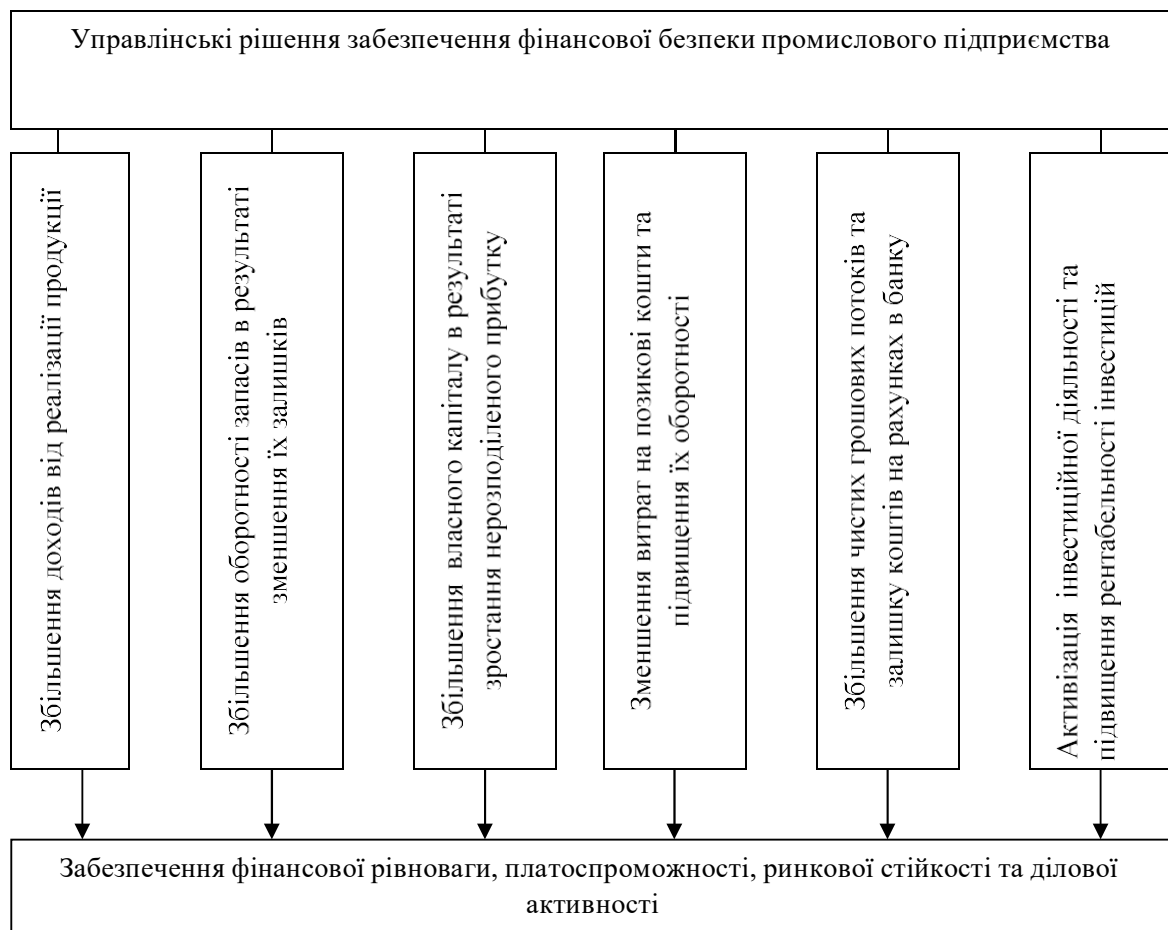


**Рис. 1. Основні загрози фінансовій безпеці промислового підприємства\***  
\*Розроблено автором

Сучасний стан розвитку вітчизняних промислових підприємств свідчить, що найбільш вразливими факторами забезпечення фінансової безпеки є: значні обсяги імпорту аналогічної продукції з більш вищими якісними параметрами, що зменшує попит на вітчизняну продукцію; низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції на зовнішніх ринках; висока вартість сировини,

що підвищує собівартість промислового виробництва та зниження його рентабельності; наявність застарілих основних засобів, що призводить до збільшення витрат в розрахунку на одиницю виробленої продукції.

У контексті забезпечення фінансової безпеки промислового підприємства, необхідно здійснювати управління даним процесом, що дозволить вчасно виявляти потенційні загрози та нейтралізувати їх вплив. Загальними заходами в сфері управління фінансовою безпекою промислового підприємства є створення єдиної цілісної системи для забезпечення фінансової безпеки; постійний моніторинг кризових явищ в економіці країни, регіону чи галузі; контроль за рухом грошових потоків; залучення позикових коштів за оптимальною вартістю; запобігання навмисним недобросовісним діям персоналу чи конкурентів; постійний аналіз показників фінансового стану та виявлення їх зміни в динаміці. На рис. 2 подано окремі управлінські рішення забезпечення фінансової безпеки промислового підприємства.



**Рис. 2. Управлінські рішення забезпечення фінансової безпеки промислового підприємства\***

**\*Розроблено автором**

Забезпечення фінансової безпеки промислового підприємства є невід'ємною частиною фінансового менеджменту і дотримання усіх безпечних умов функціонування, гарантуватиме промисловим підприємствам підвищення виробничого, фінансового потенціалу, а також експортних можливостей.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бондарчук Н.В., Фесенко А.В. Управління системою фінансової безпеки підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №9(61). С. 237-240
2. Біляк Ю.В. Основні загрози фінансовій безпеці корпоративних підприємств. *Агросвіт*. 2017. №12. С. 20-30.
3. Погріщук Г.Б., Мацедонська Н.В. Управління фінансовою безпекою підприємства в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 618-621.

*Патицька Х. О., канд. екон. наук,  
старш. науковий співробітник,  
відділ регіональної фінансової політики,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень  
імені М. І. Долишнього НАН України»,  
м. Львів, Україна*

### **ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА ФЕРМЕРІВ**

#### **У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ У ЄС**

Фінансова підтримка фермерів як напрям реалізації САП здійснюється шляхом надання фермерам прямих виплат та спрямована на досягнення цілей, які виходять за межі підтримки фермерства, опосередковано включаючи розвиток сільських територій та досягнення самоідентифікації фермерами з територією, на якій проживають і працюють, а саме: розвиток фермерів як гарантів продовольчої безпеки у ЄС; стимулювання сільськогосподарського виробництва; заохочення фермерів до виробництва безпечних, якісних і доступних продуктів харчування; винагорода для фермерів за турботу про сільську місцевість і навколишнє середовище.

Система прямих виплат у ЄС сформована таких чином, що включає обов'язкову та необов'язкову компоненту, складаючись із 7-ми прямих платежів (табл. 1), які надаються фермерським господарствам з метою підтримки господарювання та, в окремих випадках, за умови виконання визначених умов. Таким чином, фермери отримують фінансову допомогу в обмін на зобов'язання управління власною справою з акцентом на підтримці біорізноманіття, зменшенні ерозії ґрунтів, поглинанні вуглецю тощо. Як результат, за останнє десятиліття зобов'язання щодо агро-екологічного управління діяльністю мали фермерські господарства на ¼ сільськогосподарських територій у ЄС [2].

Таблиця 1

## Система багатопільових прямих платежів САП ЄС на 2014–2020 рр.

Прямий платіж	Умови та особливості надання	Мета надання	Примітка
<b>Обов'язкова компонента</b>			
Базова виплата фермерам	Надається в розрахунку за площу фермерського господарства («за гектар»)	Підвищення доходів фермерів	
Прямий зелений платіж	Надається фермерам за здійснення заходів зі збереження навколишнього природного середовища у трьох напрямках: 1) диверсифікації сільськогосподарських культур (різноманіття сільськогосподарських культур підвищує стійкість екосистеми та родючість ґрунтів) – передбачається, що основна культура, яку вирощує фермер, не може покривати більше 75 % землі; при цьому, фермерські господарства, які мають більше 10 га орної землі, зобов'язуються вирощувати принаймні два види культур, а ті, які мають 30 га землі, - три види; 2) утриманні постійних пасовищ (забезпечує високий рівень поглинання вуглецю та збереження біорізноманіття); 3) виділенні 5 % ріллі на зони екологічної спрямованості – для фермерських господарств, у яких більше 15 га ріллі Правила екологізації не застосовуються до фермерів, які обрали схему дрібного фермера	Підтримка фермерів, які впроваджують заходи, спрямовані на екологічні та кліматичні цілі	Країни ЄС повинні виділяти 30% фінансування САП за I стовпом на «екологізацію»
Виплати молодим фермерам	Надається фермерам віком до 40 років упродовж перших п'яти років господарювання	Стимулювання оновлення поколінь – подолання проблеми старіння фермерів у ЄС та заохочення молоді до фермерства	Країни ЄС повинні виділяти 2 % фінансування САП за I стовпом на підтримку молодих фермерів
<b>Необов'язкова компонента</b>			
Перерозподільний платіж	Надається малим фермерським господарствам шляхом додаткових платежів (до 65 % середнього розміру базової виплати за 1 га) за визначену площу ріллі (30 га або середній розмір фермерського господарства у країні, якщо він перевищує 30 га)	Підтримка малих фермерських господарств	Країни ЄС можуть виділяти до 30 % фінансування САП за I стовпом на підтримку малих фермерських господарств

<p>Додаткова фінансова підтримка фермерів на територіях з природними або специфічними обмеженнями</p>	<p>Право на додаткову фінансову підтримку мають фермери, які ведуть господарство на певних територіях у складних умовах, а саме:  1) у гірських районах за таких умов: фермерське господарство розташоване на висоті над рівнем моря, де ведення господарства утруднене; наявні круті схили, що не дозволяє використовувати стандартне сільськогосподарське обладнання; фермерське господарство розташоване північніше 62-ї паралелі;  2) у районах, які характеризуються природними обмеженнями (низькою температурою, сухістю, надлишком вологи у ґрунті, кам'янистістю ґрунту тощо);  3) райони, у яких введено обмеження на державному рівні (10 % площі ЄС)</p>	<p>Підтримка фермерів на територіях зі складними умовами ведення господарства</p>	<p>Країни ЄС можуть виділяти до 5% фінансування САП за I стовпом на підтримку малих фермерських господарств</p>
<p>Добровільна зв'язана підтримка</p>	<p>Здійснення виплат фермерам, що надається у певних сферах фермерського господарства з економічних та / або соціальних причин</p>	<p>Допомога сільськогосподарським секторам, які зазнають труднощів, на рівні окремих країн</p>	<p>Країни ЄС можуть виділяти до 8 % фінансування САП за I стовпом на таку підтримку (за певних умов – до 15 %)</p>
<p>Добровільна спрощена система підтримки доходів малих фермерських господарств</p>	<p>Спрощена схема підтримки доходів передбачає надання одноразової допомоги фермерам у розмірі до 1250 євро (сума виплати встановлюється на національному рівні) та замінює всі інші форми виплат на підтримку доходу</p>	<p>Зниження адміністративного тягаря на малі фермерські господарства</p>	

*Джерело: [1; 3]*

Нині прямі виплати фермерам у ЄС обумовлюються трьома основними підставами:

- потребою підвищення низьких доходів фермерів, стабілізацією їх доходів в умовах ризику;

- як компенсація за високі стандарти, яким повинні відповідати самі фермерські господарства і їх продукція у ЄС.

Проте жоден із цих чинників не враховується при формуванні механізму цих виплат: по-перше, виплати здебільшого йдуть великим фермерським господарствам, по-друге, вони здійснюються незалежно від того, високі чи низькі доходи конкретного фермера, по-третє, алгоритм здійснення платежів не передбачає врахування додаткових витрат фермера на забезпечення високої



якості продукції, яку він виробляє, чи належні умови праці для зайнятих у господарстві. Відтак систему прямих виплат фермерам у ЄС не можна вважати оптимальною та ефективною, адже вона побудована на основі врахування площі господарства, але не пов'язана із конкретними результатами діяльності та продуктивністю, і навіть дохідністю.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Income support. European Commission. An official EU website. URL: [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/income-support\\_en](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/income-support_en) (дата звернення: червень 2021 р.).

2. Matthews A. What developing countries can learn from Europe's experience with rural revitalization. IFPRI Blog: Issue Post. 2019. URL: <https://www.ifpri.org/blog/what-developing-countries-can-learn-europes-experience-rural-revitalization> (дата звернення: червень 2021 р.).

3. Rules for direct EU payments to farmers. EUR-Lex. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:03010103\\_1](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:03010103_1) (дата звернення: червень 2021 р.).

*Перчук О. В., канд. екон. наук,  
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування;  
Ляшенко М. С., здобувач  
третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
спеціальності 071 Облік і оподаткування,  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,  
м. Переяслав, Україна*

### НОРМАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У ході проведення реорганізації бюджетних закладів охорони здоров'я у комунальні некомерційні підприємства (КНП) мають відбуватися заходи щодо зміни механізму організації оплати праці. Це зумовлюється різними підходами щодо регулювання оплати праці працівників бюджетних установ і організацій та працівників інших підприємств, установ, організацій.

Для закладів охорони здоров'я – бюджетних установ умови оплати праці визначаються відповідними нормативними документами і перебувають у сфері державного регулювання, зокрема: ст. 98 КЗпП, ст. 8, 13 Закону про оплату праці [3], постановою КМУ від 30.08.2002 № 1298 «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» [6], наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства охорони здоров'я України від 05.10.2005 № 308/519 «Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення» [5].

Після перетворення бюджетного закладу охорони здоров'я у казенне або комунальне некомерційне підприємство умови оплати праці працівників здійснюються на договірній основі, як передбачають: ст. 97 Кодексу законів про працю України [4]; ст. 15, 16 Закону України «Про оплату праці» [3]; Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-ХІІ [2]; положення Генеральної угоди про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2016–2017 рр. [1]; відповідні галузеві угоди.

Першочерговим завданням для КНП є ухвалення колективного договору, у якому мають бути визначені форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат. Ці умови встановлюються підприємствами з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною, галузевими (міжгалузевими) і територіальними угодами.

Сучасна заробітна плата медичних працівників, як правило, не виконує покладених на неї основних функцій: стимулюючої, соціальної, відтворювальної та регулюючої. Використання Єдиної тарифної сітки, розрядів і коефіцієнтів оплати праці та низькі розміри соціальних стандартів не забезпечують в повній мірі справедливу диференціацію в оплаті праці медичного персоналу, що вказує на недоліки чинної системи оплати праці. У реорганізованих закладах основою стимулюючої функції заробітної плати має бути особиста зацікавленість лікаря у результатах своєї праці. Передумовою у визначенні розміру посадового окладу або додаткових виплат у вигляді доплат чи надбавок до посадового окладу сімейного лікаря має бути врахування кількості пацієнтів, які його обрали. Основну частку оплати праці варто пов'язувати із наявними результатами індивідуальної праці, виходячи з особистих якостей і результатів праці кожного медичного працівника, а додаткову – у залежності від кінцевих результатів роботи медичного закладу.

Керівник комунального підприємства має право самостійно визначати, на яку заробітну плату заслуговують його працівники, та встановлювати форми та системи оплати праці, норми праці у колективному договорі. Системами оплати праці, відповідно до ст. 96 КЗпП «можуть виступати тарифна та інші системи, які залежать від складності виконуваних робіт і кваліфікації працівників» [4]. Керівники медичних закладів забезпечуватимуть диференціацію заробітної плати працівників у межах фонду оплати праці. Встановлюватимуть доплати, надбавки з урахуванням складності, відповідальності та умов виконуваної роботи, кваліфікації працівника, результатів його роботи.

Нині найпростішим варіантом є використання звичної тарифної системи, що має визначені тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів та професійні стандарти, при цьому з орієнтацією на «Умови оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення» № 308/519 [5]. Також, як варіант, можна використовувати систему тарифних розрядів з ЄТС для бюджетників [6], що має бути затверджено або внутрішнім наказом по медичному закладу, або прописано у колективному договорі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні від 23.08.2016 року. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0001120-16> (дата звернення 15.02.20.2022).
2. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-ХІІ. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення 15.02.2022).
3. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 15.02.2022).
4. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322 – VIII. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 15.02.2022).
5. Наказ № 308/519 від 05.10.2005 «Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення». URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1209-05> (дата звернення: 15.02.2022).
6. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери. Постанова КМУ від 30.08.2002 р. № 1298. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.02.2022).

*Редько Н. О., старший викладач,  
кафедра економіки;  
Жиждома М. К., асистент,  
кафедра економіки  
Національний транспортний університет,  
м. Київ, Україна*

## КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Наявність чітко визначеної стратегії і стратегічного планування регіонального розвитку є надзвичайно важливою складовою загальнодержавної стратегії економічного розвитку та державної регіональної економічної політики. Метою стратегії є визначення цілей і завдань, які будуть сприяти розвитку інноваційної складової економіки, підвищенню конкурентоспроможності регіону. Цей процес повинен проходити, враховуючи особливості і переваги регіону. У кінцевому результаті стратегія економічного розвитку повинна бути спрямована на підвищення якості життя населення. Згідно з Законом України «Про засади державної регіональної політики» для забезпечення сталого економічного розвитку і визначення пріоритетних напрямів розвитку необхідною умовою є розробка стратегій розвитку, зокрема регіональних [1]. Складовою ефективності реалізації цих стратегій є всебічний моніторинг

і оцінка результативності визначених і проведених заходів та планів. При розробці стратегії економічного розвитку регіону (області), при визначенні пріоритетних напрямів розвитку необхідно проаналізувати наступні характеристики регіону (області), а саме:

- загальна характеристика регіону (області);
- природоресурсний потенціал регіону (області);
- населення і трудовресурсний потенціал регіону (області);
- наявна інфраструктура регіону (області);
- економіка і підприємництво регіону (областей);
- бюджетний профіль регіону (областей, які є у складі регіону);
- SWOT-аналіз регіону (області): аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз розвитку;
- SWOT- матриця регіону (області): аналіз взаємозв'язків SWOT/TOWS; план (сценарій) розвитку регіону (області);
- стратегічне бачення регіону (області);
- визначення цілей стратегічного розвитку регіону (області);
- визначення основних завдань, етапів та механізмів реалізації стратегії;
- узгодження стратегії з нормативними програмними документами.

Регіональну політику можна розглядати як засіб реалізації і проведення стратегії розвитку регіонального, а у підсумку загальнодержавного значення. Складовими державної регіональної політики є:

- підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів. Дієвим засобом реалізації цієї складової може бути оптимізація і диверсифікація структури економіки регіону, визначення чіткої спеціалізації регіону, враховуючи ресурсний потенціал регіону;

- збалансованість і рівномірність розвитку територій, у тому числі забезпечення розвитку міжрегіонального і транскордонного співробітництва, подолання соціально-економічних диспропорцій;

- єдність підходів до формування і реалізації програм регіонального розвитку, у тому числі створення єдиної системи планування і прогнозування стратегічного економічного розвитку регіонів зокрема та країни в цілому.

Регіональні програми розвитку повинні доповнювати і відповідати стратегії економічного розвитку країни.

Стратегія сталого економічного розвитку регіону будується на основі певної моделі або концепції регіонального розвитку. Модель або концепцію можна розглянути як симбіоз поглядів вирішення певної проблеми соціально-економічного характеру у регіональному розрізі. Модель економічного розвитку являє собою бачення розвитку регіону як в економічному, так і в соціальному напрямі. Вчені-економісти та практики виділяють наступні основні моделі економічного розвитку: неокласична модель економічного розвитку, посткейнсіанська модель економічного розвитку, модель наздоганяючого розвитку, інноваційна модель економічного розвитку та неоекономічна модель економічного розвитку [2, с. 88].

Сутність неокласичної моделі економічного розвитку полягає в тому, що ринок повинен бути вільним і неругульованим. І саме такий ринок призводить до подолання нерівності і диспропорцій між регіонами. Ринкові сили повинні діяти стихійно, без обмежень. В основі посткейнсіанської моделі розвитку покладена концепція необхідності державного втручання і державного регулювання у вирішенні проблем регіональних відмінностей. Регулювання повинно здійснюватися шляхом залучення інвестицій і стимулювання інвестиційної активності, припливу іноземного капіталу у депресивні регіони. Модель наздоганяючого розвитку (основа – меркантилістська теорія) передбачає стимулювання розвитку сфери обігу (торгівлі) і проведення активної політики імпортозаміщення. Необхідним є розвиток внутрішнього ринку, протекціонізм внутрішнього виробника, неконвертованість національної валюти, оскільки існує чітка заборона вивозу національного капіталу. Таким чином капітал концентрується всередині країни, вкласти його є можливим тільки у розвиток національного виробника для внутрішнього ринку. Але, з одного боку політика протекціонізму стимулює розвиток і розгалуження галузей внутрішнього виробництва, а з іншого – знижує конкурентоздатність внутрішнього виробника на міжнародному ринку. Тому може виникнути ситуація необхідності використання моделі експортоорієнтованої економіки. Сутність такої моделі протилежна. Виробник орієнтується на зовнішній ринок, підвищується конкурентоспроможність продукції. Покращення відбуваються і в інвестиційного клімату. Інноваційна модель економічного розвитку базується на впровадженні і використанні новітніх техніки і технологій, інноваційних форм організації виробництва та управління персоналом. Результатом цього процесу є підвищення якості і конкурентоспроможності виробленої продукції, скорочення витрат виробництва, більш ефективного використання ресурсної бази регіону. Основою неоекономічної моделі економічного розвитку є пріоритет духовного і саморозвитку над матеріальними і практичними технологіями. Така модель властива для країн Сходу. Розвиток суспільства залежить не тільки від економічних факторів, а від системи цінностей, від духовного потенціалу конкретної людини і суспільства в цілому.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Закон України «Про засади державної регіональної політики». URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.02.2022).
2. Голіков А.П., Дейнека О.Г., Позднякова Л.О., Черномаз П.О. Регіональна економіка та природокористування. 2-е видання / за ред. Голікова А.П.: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 352 с.
3. Регіональна політика України: інституційно-правове забезпечення: Зб. офіц. док. / За ред. З. Варналія. Київ: НІСД, 2004. 521 с.

*Романко О. П., доктор екон. наук,  
доц каф. кафедра теорії  
економіки та управління;  
Чорноока Ю., здобувач вищої освіти,  
Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна*

## **НАСКРІЗНИЙ АНАЛІЗ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Інституційний підхід в економіці кожної країни відіграє чи не найважливішу роль у формуванні економічної системи. Зарубіжний досвід демонструє ряд способів для створення і розвитку дієвої моделі ринкової економіки, серед яких: впровадження інституційної політики у всі сфери життя, державне регулювання діяльності інститутів, формування чіткої інституціональної структури в економіці тощо. Але при цьому українські реалії перебувають на шляху впровадження цих способів у суспільні норми та формальні відносини, тому що на даному етапі розвитку економіки України можна побачити несформовану інституціональну структуру та інститути, невміле застосування інституційної політики в фінансовій та інших економічних системах.

Розглядом понять «інститут», «інституціональна структура», «інституційні зміни» у відношенні до української економіки займалися відомі економісти, до яких можна віднести: О. Гончаренка, М. Кондратова, В. Решетило, О. Яременко та багато інших. Кожен із них по-різному трактував термін «інституціональна структура».

На думку М. Олійника, інституційна структура включає фінансові інститути (гроші, кредит, податки, ліквідність тощо); інститути організації, що функціонують у цьому секторі; державу і неформальні інститути, спрямовані на забезпечення синергетичного ефекту функціонування фінансового сектора економіки у вигляді оптимального поєднання інтересів усіх учасників (довіра) [1]. В. Смагін вважає, що інституційна структура складається з інститутів, інституційного середовища, ринкових організацій [2].

Більш складне визначення подає Є. Болотіна, де інституційна структура – це багатовимірна система координат, яку утворює інституційне середовище [3].

У нашому розумінні, інституціональна структура – це поєднання формальних і неформальних інститутів у функціонуванні економіки країни та всіх сферах життя суспільства, при якому відбувається регулювання соціально-економічної діяльності суб'єктів економічних відносин.

Серед інститутів, які впливають на добробут українців, потрібно виділити Службу безпеки України, Міністерство освіти і науки України, Міністерство охорони здоров'я, Державна міграційна служба України тощо. Їхнім завданням є забезпечення умов безпеки населення, підвищення культурного та освітнього рівня громадян, працездатності суспільства, дотримання чинного законодавства України.

До державних політичних інституцій, які здійснюють вагомий вплив на українську інституціональну структуру економіки, відносяться органи державної влади: Міністерство Юстиції, Національний банк України, Державна казначейська служба, Міністерство фінансів, Антимонопольний комітет, Пенсійний фонд України та інші, органи місцевого самоврядування, судова влада, прокуратури.

За сучасних умов функціонування економіки України вважаємо за потрібне виокремити Національне антикорупційне бюро, Вищий антикорупційний суд України, Державну фіскальну службу, Державну податкову службу України, які були створені після Революції гідності. Адже саме тоді відбувалося поступове руйнування малого бізнесу через збільшення фінансування великих підприємств, зростання корупції і руйнація фінансової системи країни через боргові навантаження та обмеження розрахунків у казначейській службі, що не приймалося в суспільстві.

Наведення прикладу про Євромайдан не випадкове, тому що саме політичні інститути ініціативної діяльності суспільства, тобто мітинги, політичні партії, організації молодіжного характеру (об'єднання студентів), творчі групи, спричинили виникнення важливих інститутів державного характеру, які вказані вище. Саме вони забезпечують формування громадської думки та національної свідомості, що виступає рушійною силою для державних інституцій та дає розуміння владі, в якому напрямку розвивати економічну систему для підвищення рівня життя і добробуту населення.

В Україні на сучасному етапі розвитку економіки переважають саме неформальні інститути, що, з нашої точки зору, є негативним чинником, адже для стабільного розвитку економічної системи потрібна збалансованість формальних і суспільних норм та застосування інноваційних підходів до всіх сфер діяльності, а неписані правила розвиваються нерівномірно та мають стихійний характер. Тому цього важко досягти за короткочасний термін, оскільки важливою складовою неформальних інститутів є менталітет, який формувався не одне століття та став «обличчям» країни. Українці з однієї сторони є цілеспрямованими і прогресивними, але з іншої – заздрисними і «старовірами», бо «хтось має мати менші статки ніж ти», з одного боку – релігійні, але з іншого – осуд у сторону інших вірувань, окрім своєї.

Вивчивши неформальні інститути України та правильно застосувавши їх як засіб впливу на суспільство і можу припустити, що виконання писаних норм формальних інституцій зростає, адже люди перестануть бачити загрозу і обман в державному апараті, документах, органах управління, новинах та керівних особах.

Інституціональну структуру економіки України можна розглядати зі сторони інституційних секторів, до яких відносяться: фінансові та нефінансові корпорації, державне управління, домашні господарства та некомерційні організації, які обслуговують домашні господарства.

Інституціональна структура економіки України включає великий сектор домашніх господарств (близько 70 %), сектор загального державного управління (близько 20 %) та промисловий корпоративний сектор (близько 10 %). Це означає,

що основним чинником зрушень в інституційній структурі економіки України, є процеси, що відбуваються у сфері домашнього господарства, що не є новиною, адже це становить вигоду для суспільства, але чинить негативний вплив на державу через несплату податків [3].

Отже, можна зробити висновок про те, що інституціональна структура економіки України є надзвичайно важливою складовою розвитку усіх сфер діяльності як економіки, так і суспільного життя, адже суспільство нашої держави підпорядковується формальним і неформальним інститутам.

Для перехідної ринкової економіки України складова формальних інститутів є надзвичайно важливим фактором розвитку соціально-економічних відносин, адже сучасна ситуація не має міцного підґрунтя, є невиваженою і нестійкою. Завдяки діяльності економічних, політичних та договірних інститутів здійснюється задоволення суспільних потреб населення при врахуванні ресурсних можливостей країни, реалізація продукції, товарів та послуг, їх споживання та законне регулювання діяльності.

Натомість не варто забувати про неформальні інститути, адже люди цінують етичне ставлення до їхніх цінностей, традицій, вірувань, потреб та обов'язків. Якщо підтримувати неписані норми справедливо, то населення буде виконувати вимоги формальних інститутів, внаслідок чого підвищиться ефективність економіки України, чим, власне, займаються інститути.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Олійник М.В. Інститутціна динаміка фінансового сектору в умовах ринкової трансформації економіки України. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2009\\_4/Oliynyk\\_409.htm](http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2009_4/Oliynyk_409.htm) (дата звернення 18.02.2022).
2. Смагін В.Л. Формування та розвиток ринку в умовах трансформації економіки. К.: КНЕУ, 2008. 232 с.
3. Войнович С. О. Соціальні інститути суспільства: рід, влада. Власність. К.: Інститут соціології НАН України, 1998.
4. Вільямсон О. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів. К.: Вид-во "АртЕк", 2001. 472 с.
5. Якубенко В.Д. Базисні інститути у трансформаційній економіці: Монографія. К.: КНЕУ, 2004. 252 с.



*Телетов О. С., докт. економічних наук, професор,  
професор кафедри публічного управління  
та адміністрування,  
Сумський національний аграрний університет  
м. Суми, Україна*

## **КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Останніми роками в рамках проведення інноваційної виробничої політики в багатьох країнах було започатковано процес створення кластерів (групи близьких, географічно взаємозалежних компаній і пов'язаних з ними організацій, які спільно діють у підприємстві певного напрямку, характеризуються спільністю видів діяльності й взаємодоповнюють одна одну), як потенційної основи сталого розвитку регіональної економіки. Науковці і практики сходяться на тому, що глобалізація світової економіки здебільшого базується на великих інтегрованих промислових і сільськогосподарських угрупованнях, хоч як малі, так і середні підприємства, фірми, установи малого бізнесу можуть досить ефективно функціонувати в межах того чи іншого кластеру. Ще наприкінці 70-х рр. ХХ ст. створення в УРСР виробничих та науково-виробничих об'єднань було провісником кластеризації економіки. Тоді невеличкі підприємства й майстерні, які належали до легкої, харчової та ін. подібних галузей і за головну мету мали виконання плану, що практично співпадав із держзамовленням, було реформовано у виробничі об'єднання, які мали наситити головним чином місцеві й регіональні ринки товарами широкого вжитку. Тому нині кластеризація може і має поєднати сільськогосподарську, оброблювачу, пакувальну та збутову діяльність.

Промислові підприємства, що випускають товари виробничо-технічного призначення, складні товари широкого вжитку «кластеризувати» важче, ніж підприємства, що виробляють матеріали, напівфабрикати та продукцію аграрного сектору. Так, у сільському господарстві, можна запропонувати «визначити потенціал створення економічних кластерів у окремих підгалузях аграрно-промислового комплексу (АПК), націлених на розвиток замкнутого високотехнологічного агропромислового виробництва та на створення екологічно чистої конкурентоспроможної продукції, розробити механізми розвитку та підтримки кластерних структур» [1, с. 115]. Отже на рівні регіону, обласного центру, міста, містечка чи об'єднаної територіальної громади (ОТГ) малий та середній бізнес має найкращі перспективи для свого подальшого розвитку, бо продукція сільськогосподарської, легкої, харчової промисловості та практично всі види послуг здебільшого споживаються в рамках даної місцевості [2, с. 86].

Одним із головних продекларованих завдань започаткованої кілька років тому адміністративної реформи було відкриття нових підприємств і створення нових робочих місць, у тому числі в межах створюваних кластерів, що завдяки концентрації зусиль місцевої влади та громадських організацій сприятиме

розвитку ОТГ, міста чи містечка та регіону в цілому. Створення довготривалих взаємовигідних партнерських стосунків (ДВПС) зацікавлених у соціально-економічному розвитку зазначених територій місцевих бізнес-структур сприяє регулюванню спільних зусиль заради досягнення спочатку ринкової стабільності кластеру, а потім його розширення.

Візьмемо за приклад територіальний сільськогосподарський кластер – об'єднання суб'єктів управління територією та місцевих бізнес-структур з метою спільного сталого розвитку та забезпечення високої якості життя населення. Нижньою ланкою територіального кластера є ОТГ як власник і джерело влади і управлінці, найняті територіальною громадою для виконання стратегії сталого розвитку. Регулювання розвитку регіону ґрунтується на балансі інтересів усіх суб'єктів соціально-економічної діяльності. Наприклад, інтерес бізнесу в отриманні прибутку повинен бути узгоджений зі стабільним розвитком території і підвищенням якості життя населення. У межах сільських територій можуть як відтворюватися умови колишньої регіональної спеціалізації України відповідно до природно-ресурсного та економічного потенціалу конкретної території, так і додаватися до них інші аграрні напрямки, як от рибне господарство, деревообробка, народні промисли, оздоровлення та туризм та ін. На сьогодні в Україні нараховується близько 26 тис. фермерських господарств (з членами сімей близько 150 тис.), які обробляють 8 % сільськогосподарських земель. Є надія, що з прийняттям Закону України «Про землю...» значна частина землі потрапить до тих, хто її обробляє, кількість фермерських господарств збільшиться, що додатково може створити до 1 млн робочих місць в межах сільських ОТГ. Але для цього представникам малого і середнього сільськогосподарського бізнесу потрібно розуміти якою аграрною діяльністю вони займатимуться і як використовуватиметься придбана або взята в оренду сільськогосподарська земля та отримана з неї продукція: для вирощування експортпридатних культур, городини, випасу тварин, лікарських рослин тощо, первинної переробки сільськогосподарської сировини, які розташовані у безпосередній близькості від полів та ферм, постачання на підприємства з первинної переробки продукту та створення тих чи інших видів кінцевих харчових продуктів, які мають надходити як до окремих магазинів, так і до торгівельних мереж замість імпортованих. Подібне імпортозаміщення дасть змогу багатьом мешканцям України заробляти гроші на Батьківщині, а не у Польщі, Фінляндії, прибалтійських країнах.

Кожен територіальний кластер ОТГ повинен мати центр, який забезпечує виробничий потенціал і соціальну інфраструктуру. У реальному житті таким центром ОТГ може бути районний центр, як найбільш соціально-економічно розвинений на даній території. Звідси і впливає необхідність створення ОТГ в рамках новостворених районів, що є найбільш підготовленими для реалізації стратегії сталого розвитку та виведення ОТГ на рівень самодостатності. Це тільки одна складова сталого розвитку сільських територій із використанням територіальних кластерів в межах того чи іншого регіону.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Телетов О.С. Розвиток старопромислових регіонів та об'єднаних територіальних громад. Сталий розвиток старопромислових регіонів України: інноваційний вимір : колективна монографія / за ред. Омеляненка В. А. Суми : Триторія, 2021. С. 98-143.

2. О.С. Телетов, Н.Є. Летуновська, М.В. Провозін; Соціальна інфраструктура сучасних підприємств і територій : монографія / за заг. ред. докт. екон. наук, проф. О.С. Телетова. Суми : Триторія, 2019. 240 с.

*Ткачова Н. П., канд. екон. наук, доцент;  
Перерва П. Г., доктор екон. наук, професор,  
завідувач кафедри економіки бізнесу  
Національний технічний університет «ХПІ»,  
м. Харків, Україна*

## СТРАТЕГІЯ БРЕНДУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Визначення ролі брендингу у формуванні конкурентоспроможності підприємства та його продукції гарантує цьому підприємству значну увагу споживачів, збільшення обсягів продажів, підвищення важливості продукції, поліпшення ринку бренду, швидку адаптацію до переваг цільової аудиторії, успішне функціонування та підвищення конкурентоспроможності. Ефективна стратегія управління брендом. Ефективний брендинг на підприємстві здатний забезпечити ряд конкурентних переваг: зниження вартості просування за рахунок пізнаваності бренду; збільшення прибутку шляхом встановлення більш високих цін на товари або послуги; зміцнення корпоративного іміджу; спрощення просування нових продуктів на ринок [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16].

Розвиток підприємств і їх місце в ринковій економіці залежать від рівня конкурентоспроможності продукції, а також здатності підприємства адаптуватися до мінливих соціально-економічних умов. Конкурентоспроможність продукції – це багатогранна концепція. Його вивчають фахівці багатьох галузей економіки. Необхідність поглибленого аналізу суті категорії «конкурентоспроможність продукції», умов і факторів її створення обумовлена еволюційними змінами на ринку як форми комунікації між виробництвом і споживачем. Канонічні орієнтири з економіки та менеджменту розглядають конкурентоспроможність продукції в двовимірній площині, як якісно цінову категорію, де провідне місце займає виробництво товарів і його продаж без урахування соціальної психології споживачів [1; 4; 7; 9].

Нині з товарним процвітанням, коли реальна якість продукції стає все більш недоступною для розуміння покупця, на перший план виходять інші фактори, основним з яких є соціально-психологічне сприйняття продукту споживачем через його бренд [1; 14].

Основним елементом конкуренції на ринку є продукт або продукт, за допомогою якого споживач задовольняє свої потреби, а виробник отримує необхідний йому дохід, тому конкурентоспроможність продукту, а не виробника або галузі, є основною концепцією конкуренції. Конкурентоспроможність продукції – це здатність продукту конкурувати з іншими подібними продуктами і завойовувати максимальну кількість споживачів, на яких орієнтований вироблений продукт. Конкурентоспроможність продукту (продуктів) виражається за допомогою відносного показника, визначеного в порівнянні з конкуруючими товарами (кращий аналог, гіпотетичний зразок), як сукупністю якісних і вартісних характеристик продукту, так і етапом розвитку товарної марки, яка мультиплікативно доповнює якісні і вартісні характеристики продукту і, безпосередньо впливаючи на них, сприяє створенню переваги даного продукту перед конкуруючим продуктом. Певний сегмент ринку в певний час [1; 14; 16]. Перевага продукту перед товарами конкурентів виражається за рахунок показника рівня продажів даного продукту на певному ринку, на який потужно впливає бренд продукту.

Багато експертів схилиються до висновку, що головним фактором успіху більшості підприємств є лояльність споживачів, тобто їх лояльність. Найвищим ступенем лояльності споживачів є майже фанатична повага до бренду. Тому бренд можна вивчати як певну сучасну економічну категорію, що впливає на конкурентоспроможність продукту [1; 7; 11]. Процес створення бренду і управління ним називається брендингом.

Концепція брендингу продукції – це концепція просування товарів споживачеві [1, 6, 8, 13]. Традиційними брендинговими видами діяльності є реклама, просування товарів в точці продажу, формування власної дилерської мережі. На перший погляд, слова «брендинг» і «високі технології» здаються несумісними, так як більшість традиційних методів просування бренду не підходять для роботи з високотехнологічною продукцією. а невизначеність споживачів щодо переваг одного високотехнологічного продукту над іншим робить концепцію брендингу особливо привабливою. Перевага в задоволенні потреб стимулює покупця стати лояльним до того чи іншого бренду. Основним завданням брендингу є створення і підтримка в сучасному стані унікального за своєю ідеологією і графіком – вербальної реалізації торгової марки, яка максимально відповідає потребам своєї цільової аудиторії [1].

Якісно оформлена марка товару / послуги, організація істотно впливає на сприйняття споживача і значно спрощує рішення про покупку товару під даним брендом. Таким чином, ступінь розвитку бренду, що характеризує вплив на соціально-психологічне сприйняття продукту споживачем, відіграє провідну роль в оцінці рівня конкурентоспроможності продукції і має більший вплив на загальний показник конкурентоспроможності продукції, ніж такі традиційні характеристики, як якість і ціна.

Основна ідея маркетингового підходу в управлінні брендом полягає в тому, що довгострокове успішне функціонування і конкурентоспроможність компанії на ринку визначається її здатністю задовольняти потреби споживачів. Інструменти брендингу допомагають будувати цілеспрямовані та ефективні

комунікації з потенційним споживачем. назва бренду, імідж бренду, соціалізація бренду, ребрендинг. Їх ефективно використання дозволяє компанії досягти необхідного рівня конкурентоспроможності як у всьому своєму бізнесі, так і в продуктах, які виробляються з її допомогою.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Когтева В.О. Бренд як категорія, що впливає на конкурентоспроможність товару. *Сучасні інформаційні технології в управлінні*. Київ : КНЕУ, 2017. с.96-98.
2. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Выпуск 2. Маркетинг на промышленном предприятии. М.: НПО «РИМ», 1991. 80 с.
3. Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии. Навч. посібник для інж.-техн.вузів. Харків : «Основа», 1993. 288с.
4. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. 592 с.
5. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи. *Вісник НТУ "ХПИ"*. Харків : НТУ "ХПИ", 2017. № 24. С. 153-158.
6. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: *Знання*, 2009. 1070 с.
7. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Выпуск 3. Управление ассортиментом продукции. М.: НПО «РИМ», 1991. 80 с.
8. Экономика и организация труда / И.Н.Погорелов [и др.]. Харьков: Фактор, 2007. 640с.
9. Перерва П.Г. Потребность в электротехнических средствах автоматизации. Теория и методы определения. Х.: Основа, 1991. 114 с.
10. Грабченко А.И., Смоленик Р.Ф., Перерва П.Г. Основы маркетинга высоких технологий: Учебное пособие, Харьков: ХГПУ, 1999. 242с.
11. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobielieva T.A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.
12. Kobielieva T., Pererva P., Tkachova N., Tkachov M., Diachenko T. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders on the basis of value approach. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), pp. 24-38. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03)
13. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.
14. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.
15. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobielieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
16. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Выпуск 4. Исследование рынка промышленной продукции. М.: НПО «РИМ», 1991. 96 с.

*Чиж Н. М., канд. екон. наук,  
доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування,  
Луцький національний технічний університет,  
м. Луцьк, Україна*

## **СУЧАСНИЙ СТАН БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

Важливим фактором забезпечення стабільності держави, розвитку економічного ринку, розподілу і перерозподілу фінансових ресурсів є надійна банківська система. В умовах пандемії, дестабілізації економічної ситуації ми зобов'язані стежити за усіма сферами функціонування держави, зокрема сферою кредитування. Банківські установи виступають посередниками руху капіталів, трансформуючи вільні фінансові ресурси в інвестиційні, тому важливо підтримувати стабільну діяльність банків.

На жаль, сучасний стан банківської системи України показує її нездатність подолати несприятливі явища в умовах кризи. На це вказує підвищення недовіри громадян до банків на фоні підвищення курсу іноземних валют. Більшість людей не віддають перевагу депозитам та поточним рахункам, а тримають гроші дома, уникають отримання кредитів. Наслідком цього стало скорочення капіталів банків, їх збитковість і, як результат, значне скорочення самої кількості комерційних банків в Україні

Варто відзначити що в Україні відбувається поступове зменшення як загальної кількості банків, так і кількості банків з іноземним капіталом. Наприклад, станом на 01.01.2018, загальна кількість складала 82, з них 38 з іноземним капіталом, а 01.01.2021 загальна кількість зменшилась на 8, з них 5 з іноземним капіталом. Кількість банків із 100 % іноземним капіталом збільшилась на 5 установ у 2019–2021 рр. в порівнянні з 2018 р. [1].

Причиною такого зменшення стала реформа, запропонована Національним банком України, що вплинула на прозорість та механізм діяльності банків, а також вагомим рішенням стало закриття російських банків.

Отже, довіряють українські громадяни великим іноземним банкам, що є наслідком вище перерахованих проблем української банківської системи. Такий вибір українців може призвести до послаблення позиції ще недостатньо розвиненої банківської системи нашої країни.

Із 01.01.2018 до 01.01.2021 кількість діючих структурних підрозділів банків скоротилась на 2 355 одиниць, і за цей період закрилося 1 526 відділень АТ «Ощадбанк» та 722 відділення АТ КБ «ПриватБанк». Станом на 2021 р. найширшу регіональну мережу в Україні мають АТ «Ощадбанк» у кількості 1 679 відділень, АТ КБ «Приват-Банк» – 1 521 відділення та «Райффайзен Банк Аваль» із кількістю 395 відділення. Таке скорочення пояснюється європейським шляхом розвитку української банківської системи, адже світова тенденція розвитку онлайн-банків закономірно несе за собою скорочення кількості фізичних структурних підрозділів цих банків. Це має вагомий негативний наслідок такий як зменшення кількості робочих місць.

Банківська система України у 2021 р. була прибутковою, в порівнянні з 2020 р., ситуація стабілізувалася – банки фокусувалися в основному на роботі з фізичними особами, збереглися високі темпи припливу депозитів населення і роздрібною кредитування. Прибуткову діяльність продемонстрували всі групи банків – з іноземним і приватним капіталом, а також державні банки.

За даними НБУ, за період з січня по листопад 2021 р. чистий прибуток банків склав 65 728 млн грн, що на 22 363 млн грн більше, ніж за той самий період 2020 р. За період з 01.01.2019 по 01.01.2021 відслідковується поступове збільшення активів, зобов'язань та капіталів банків. У порівнянні з 01.01.2020, станом на 01.01.2021 можна зробити такі висновки:

- обсяг зобов'язань збільшився на 320 004 млн грн і становив 1 613 381 млн грн, з них 648 020 млн грн в іноземній валюті;
- капітал збільшився на 9 539 млн грн і становив 209 460 млн грн;
- загальні активи банків України збільшились на 329 543 млн грн і становили 1 822 841 млн грн, з них 585 493 млн грн в іноземній валюті [2].

Це свідчить про стабілізацію економічного стану банківської сфери та її розвиток, а також про поступове відновлення довіри населення до цих фінансових установ.

На нашу думку, зростання капіталізації вітчизняних банківських установ обумовлено наступними причинами:

- по перше, конкурентоспроможністю, адже наявність додаткового капіталу понад мінімальний рівень який встановлено чинним законодавством позитивно впливає на рейтинг;

-по-друге, гнучкістю, оскільки на коливання обсягу капіталу впливає макроекономічна ситуація, розвиток ринку та стан економічної ситуації в цілому. Тому щоб підтримувати свої гнучкість і мати можливість встояти економічним змінам вітчизняні банківські установи намагаються тримати рівень капіталу на рівні вище мінімально встановленого та нарощувати його щороку;

- по-третє, ефективністю, яку варто завжди враховувати, оскільки залучення додаткового капіталу в короткі терміни та терміново може бути досить дорого коштувати для банків і бути вкрай не вигідним.

Отже, стабільний та ефективний розвиток банківської системи України знаходиться в тісному взаємозв'язку з зростанням капіталу вітчизняних банків. Нарощення капіталізації комерційних установ це абсолютно позитивна тенденція, що сприятиме розвитку реальної економіки країни та забезпечить її фінансову стабільність. Також, для подальшого оптимального розвитку банківської системи України банкам потрібно приділяти увагу в напрямку універсалізації своїх послуг, вести дієву конкуренцію по залученню клієнтів, вдосконалюючи та впроваджуючи нові технології обслуговування клієнтів, постійно вдосконалювати якість їх обслуговування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кількість банків в Україні (2008-2022) URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/> (дата звернення: 22.01.2022).
2. Основні показники діяльності банків. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/> (дата звернення: 22.01.2022).

*Шандренко О. М., канд. мистецтв., доцент,  
доцент кафедри дизайну та технологій,  
Походенко К. Р., аспірантка,  
Київський національний університет  
культури і мистецтв,  
м. Київ, Україна*

## АНАЛІЗ ІЄРАРХІЇ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ІЗ ТЕКСТИЛЬНИМИ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ СТАЛОЇ МОДИ

Явище швидкої моди є несприятливим соціологічним та екологічним фактором, оскільки провокує надмірне виробництво, надмірне споживання і надмірне збільшення текстильних відходів у світовому масштабі. В Україні показник переробки відходів тримається від 17 до 20 % [6], що є вагомим покращенням показників із 5 % у 2018 р. 2017 р. Кабінет Міністрів України затвердив Національну стратегію управління відходами. Згідно з якою до 2030 р. країна тримає курс на збільшення показників переробки побутових відходів до 50 %. Станом на 2021 р. в Україні переробляється – 18 % текстилю [3].

Дослідник бізнес-моделей кругової економіки у індустрії виробництва одягу надає таку ієрархію поведінки з відходами від найкращого до менш бажаного:

1. Зменшення/уникнення утворення відходів.
2. Повторне використання.
3. Переробка.
4. Відновлення енергії.
5. Утилізація (викидання) [1].

Пропонуємо розглянути стан поводження з текстильними відходами в Україні за цією ієрархією.

1. Зменшення/уникнення утворення відходів.

Зменшити утворення відходів або уникнути їх є декілька способів. Один з таких способів – менше споживати, уникати нових покупок, користуватися якомога довше будь-якими виробами. Цей шлях вартий уваги, але він лише частково вирішує проблему, адже зовсім уникнути покупок і виробництва нових виробів неможливо. Це спровокує економічну кризу, що негативно вплине на якість життя. Існує ще один спосіб – подовжувати життєвий цикл модного виробу.



З усіх методик переробки текстилю задля відведення його від звалищ в Україні найбільш простий у втіленні і розповсюджений метод – апсайкл. Апсайкл це спосіб подовження життєвого циклу виробів.

А. Шпетна та Я. Шугайло у своєму дослідженні підкреслюють, що 2019 р. слово «апсайклінг» стало словом року за версією Кембриджського словника. Також дослідниці наводять декілька визначень поняття «апсайклінг», серед яких найбільш повно відображає сенс явища наступне: виготовлення або модифікація виробу із матеріалів, компонентів та продуктів, що були у використанні. Створений продукт створює додану вартість, тобто має який має вищу якість та цінність, ніж сума компонентів, з яких він створений. Також авторки наводять цікавий приклад синонімічного поняття в західних джерелах – «трешн» (trashion) – виготовлення різноманітних модних товарів методом апсайклінгу [9].

## 2. Повторне використання.

Є. Кучеренко зазначає, що одяг, що був у вжитку – одна з найбільших складових побутових відходів у Європейському Союзі. Проблема має часткове вирішення завдяки розповсюдженій системі секонд-хенд магазинів різного гатунку у нашій країні, куди поставляється одяг з країн Європи. Виходить, що Україна є одним з полігонів повторного використання одягу, бувшого у вжитку. Тим не менш, це не є глобальним способом вирішення проблеми, адже вирішивши це питання у ЄС, воно не вирішується у нас. Одяг з секонд-хендів на порядок нижчий у ціні за новий. Це провокує як великі об'єми продажів так і великі об'єми відходів, які переважно опиняються на звалищах. Позитивні зміни у сфері переробки текстильних відходів все ще недостатні, тому відбувається їх вагома втрата як вторинної сировини [7].

## 3. Переробка.

В Україні проводиться велика кількість дослідження з переробки текстильних відходів у різноманітні матеріали. Але недосконалість вітчизняних виробничих потужностей стримує можливості повноцінного впровадження розробок.

О. Бондаренко пише у своєму дослідженні, що на промислових підприємствах можуть використовуватися два види переробки: механічний і хімічний. Перший вид відображає процес, під час якого відходи подрібнюються, просіюються та перетираються. Таким чином не порушується хімічна будова компонентів. Хімічний вид – це процес, під час якого у ході хімічних реакцій складові речовини розпадаються на низькомолекулярні сполуки. Наприклад, для швейних підприємств механічний вид переробки це «перетворення» традиційних вовняних відходів на ватин чи наповнювачі, для виробництва вати та нетканих матеріалів. Для текстильних підприємств відходи переробляються у бавовняну пряжу. Паралельно розвиваються технології уникнення та зменшення відходів у процесі виробництва [2].

Іншими науковцями досліджуються можливості використання комбінованих волокнистих текстильних відходів для одержання нетканих матеріалів технічного призначення. Як зазначають автори, є можливість виготовлення розроблених матеріалів шляхом використання існуючих в Україні

сировини, обладнання і технологій [7]. Також розробляються методики переробки вовни. Вторинна сировина проходить етапи сортування, прання, хімічистки, подрібнення, розпушування. З отриманої сировини можуть бути виготовлені наповнювачі для ковдр, м'яких меблів, одягу, утеплювачі для підлог, неткані матеріали [5].

Також можуть бути виготовлені канати, шнури, мішечні тканини і тому подібні вироби [4].

Як ми бачимо на сьогодні переробка текстильних відходів у новий текстиль обмежується деякими категоріями текстильних матеріалів і поки не може скласти конкуренцію новому текстилю у естетичному аспекті у повній мірі. Саме тому переробка текстилю та виготовлення одягу з переробленого текстилю – перспективна галузь для України.

#### 4. Відновлення енергії.

Використання цінних відходів, серед яких текстильні, стримується через неефективне налагодження їх збору та підготовки. В Україні у галузі переробки цінних видів відходів працює близько 1 500 підприємств. Але, як зазначає Ю. Маковецька, офіційної статистики за цим видом підприємницької діяльності немає [8].

Досвід європейської практики сміттєпереробної галузі дає цінні приклади для України. Оскільки сміття утворюється повсякчас і в межах усієї держави – переробка відходів у вторинний енергетичний ресурс може бути вигідним видом комерційної діяльності. Усі види відходів, які не підлягають переробці є вторинним енергетичним ресурсом. Енергія відновлюється на сміттєспалювальних заводах. Існує дві технології утилізації – низькотемпературний піроліз і плазмова переробка. На відміну від звичайного спалювання ці технології набагато більш безпечні для довкілля. В Україні ця галузь продовжує розвиватися, наприклад, у Дергачівському р-ні Харкова майже закінчено будівництво заводу по переробці за вищезазначеними технологіями [6].

Для споживачів модних товарів і невеликих підприємств у м. Києві – текстильні відходи можна здати на високотемпературне безпечне спалювання у організації з утилізації та переробки сміття. Це ECOLO та УКРАЇНА БЕЗ СМІТТЯ. Після використання усіх можливостей зі зменшення утворення відходів, апсайклу, використання у виробництві модних виробів продуктів з вмістом вторинної сировини, все одно залишаються непридатні відходи, які можливо здати на спалювання для отримання різних видів енергії.

#### 5. Утилізація.

У варіанті науковця Setterwall Rydberg, A. (2016) використовується слово «disposal», що також перекладається на українську мову як «викидання» [1]. У системі ієрархії відходів це найменш сприятливий спосіб поведінки з відходами. За даними на 2021 р. більше 80 % сміття викидається на звалища [6].

Україна робить впевнені кроки у галузі переробки текстилю. Засновуються апсайкл-бренди та організації, які допомагають пересічним громадянам і невеликим виробництвам правильно сортувати текстильні

відходи. Дослідники впевнено експериментують з можливостями переробки текстилю у текстильні матеріали. На законодавчому рівні втілюються ініціативи за досвідом провідних країн Європи. Тільки інтегрувавши принципи сталого розвитку у свою діяльність, модна індустрія матиме можливість зменшити свій негативний вплив на довкілля, зменшити соціальну кризу та переосмислити економічну діяльність, розробивши нові, сталі методи діяльності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Setterwall Rydberg, A. *Circular economy business models in the clothing industry*. 2016. Master Thesis. Uppsala University
2. Бондаренко, О. С. Аутсорсинг та рециклінг як елементи механізму управління фінансами промислового підприємства. *Науковий вісник Полісся*, 2016, 2 (6).С. 92-96
3. Броцан, М., & Мітюк, Л. Сортування та переробка сміття в Україні. *Проблеми охорони праці, промислової та цивільної безпеки*, 2020: Матеріали двадцять другої всеукраїнської науково-методичної конференції. С. 48-51.
4. Гюльяхмедова, К. Р. *Оптимізація системи поводження з біоорганічною складовою твердих побутових відходів (на прикладі Одеського регіону України)*. 2020. Master Thesis. ОДЕКУ.
5. Колошко, Ю. В., & Груздова, В. О. *Щодо екологічної безпеки промислової переробки вовни*. 2021. PhD Thesis. ХНУМГ ім. ОМ Бекетова.
6. Куліш О. І. Боротьба зі сміттям у Харківській області. *Інженерія природокористування*, 2021, 4(22).С. 128-133.
7. Кучеренко, Є. В., Будащ, Ю. О., Плаван, В. П., & Литвинова, О. І. Одержання та властивості нетканих матеріалів із волокнистих відходів. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Технічні науки*, 2016, 4, С. 99-106.
8. Маковецька, Ю. Сучасний стан вторинного ресурсокористування в Україні, 2011. *Економіка природокористування і охорони довкілля: Зб. наук. пр.* — К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2011.С. 241-247.
9. Шпетна, А. В., & Шугайло, Я. В. Підготовка майбутніх фахівців з професійної освіти до апсайклінгу виробів легкої промисловості. *Інноваційна педагогіка*, 2021, 37. С.298-301.

*Яременко Л. М., канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування;  
Гавриленко А. О., аспірант,  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,  
м. Переяслав, Україна*

## **СУЧАСНІ ВІТЧИЗНЯНІ ТА СВІТОВІ РЕАЛІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ**

Мінімальна заробітна плата, її розмір, величина визначається як вагома складова системи державних соціальних гарантій в країні. У ст. 43–46 Конституції України зазначається, «що кожен член суспільства має право на працю, на відпочинок, на соціальний захист, на безпечні і здорові умови праці і на заробітну плату, причому не нижче встановленого мінімуму, кожен громадянин має право на працю, але реалізувати це право кожна людина повинна самостійно. Держава при цьому повинна створювати умови, необхідні громадянинові для повної реалізації своїх прав» [2].

Діючим законодавством України передбачено надання соціальних гарантій в оплаті праці працівників у вигляді мінімальної заробітної плати є одним із важелів впливу держави на порядок організації оплати праці на підприємстві, нижче якої не може виплачуватись працівникам (незалежно від форм власності підприємства та особливостей ведення господарської діяльності). Ефективність мінімальної заробітної плати залежить від моделі розрахунку її величини та враховує рівень прожиткового мінімуму, середню заробітну плату, продуктивність праці, зайнятість та відповідність реаліям сьогодення.

Ст. 3 Закону України «Про оплату праці» та зокрема 95 стаття Кодексу законів про працю України, виокремлює «мінімальну заробітну плату як законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може проводитися оплата за виконану працівником місячну, погодинну норму праці (обсяг робіт)» [1].

Стаття 9 Закону України «Про оплату праці» виокремлює і обумовлює, що розмір мінімальної заробітної плати визначається з урахуванням наступних особливостей: вартісної величини мінімального споживчого бюджету з поступовим зближенням рівнів цих показників в міру стабілізації та розвитку економіки країни; загального рівня середньої заробітної плати; продуктивності праці, рівня зайнятості та інших економічних умов [1].

У період з 2016 по 2021 рр. величина мінімальної заробітної плати має позитивну динаміку до збільшення (величина мінімальної заробітної плати для 2016 р. складала – 1 378 грн, для 2021 року – 6 000 грн. Величина мінімальної заробітної плати хоч і досягла розміру 6000 грн, однак людина не може забезпечити навіть мінімальні потреби життя, її розмір не відповідає умовами сьогодення, її розмір не підвищує зацікавленість працівників щодо результатів своєї праці та не робить вплив на збільшення якості продукту, не зможе покращити рівень життя потенційного українця. Заплановано, що з 1 грудня 2021 р. величина мінімальної заробітної плати зросте до 6 500 грн, а погодинної

до 39,12 грн. На 2022 р. заплановано, що величина мінімальної заробітної плати зросте до 6 550 грн, на 2023 р. до 7 176 грн, на 2024 р. до 7 665 грн. Відповідно зросте на 9,6 % до 2022 р. і на 6,8 % до 2023 р. [3].

Так, наприклад, мінімальна заробітна плата у Азербайджані становить 146 дол, Албанія – 226 дол, Бельгія – 1 826 дол, Велика Британія – 1 569 дол, Греція – 811 дол, Іспанія – 1200 дол, Латвія – 488 дол, Люксембург – 2 361 дол, Нідерланди – 1 827 дол, Німеччина – 1 778 дол, Угорщина – 530 дол. Те, що стосується України – 220 дол [3].

Розміри прожиткового мінімуму на 2021 р. відображено у табл. 1.

*Таблиця 1*

**Розміри прожиткового мінімуму, 2021 р.**

Період	Січень-червень 2021	Липень-листопад 2021	Грудень 2021
Працездатні особи	2270	2379	2481
Діти віком від 6 років	1921	2013	2100
Діти 6-18 років	2395	2510	2618
Особи, які втратили працездатність	1769	1854	1934
Загальний показник	2189	2294	2393

Прогнозовані значення щодо величини прожиткового мінімуму на 2022–2024 рр. відображено у табл. 2.

*Таблиця 2*

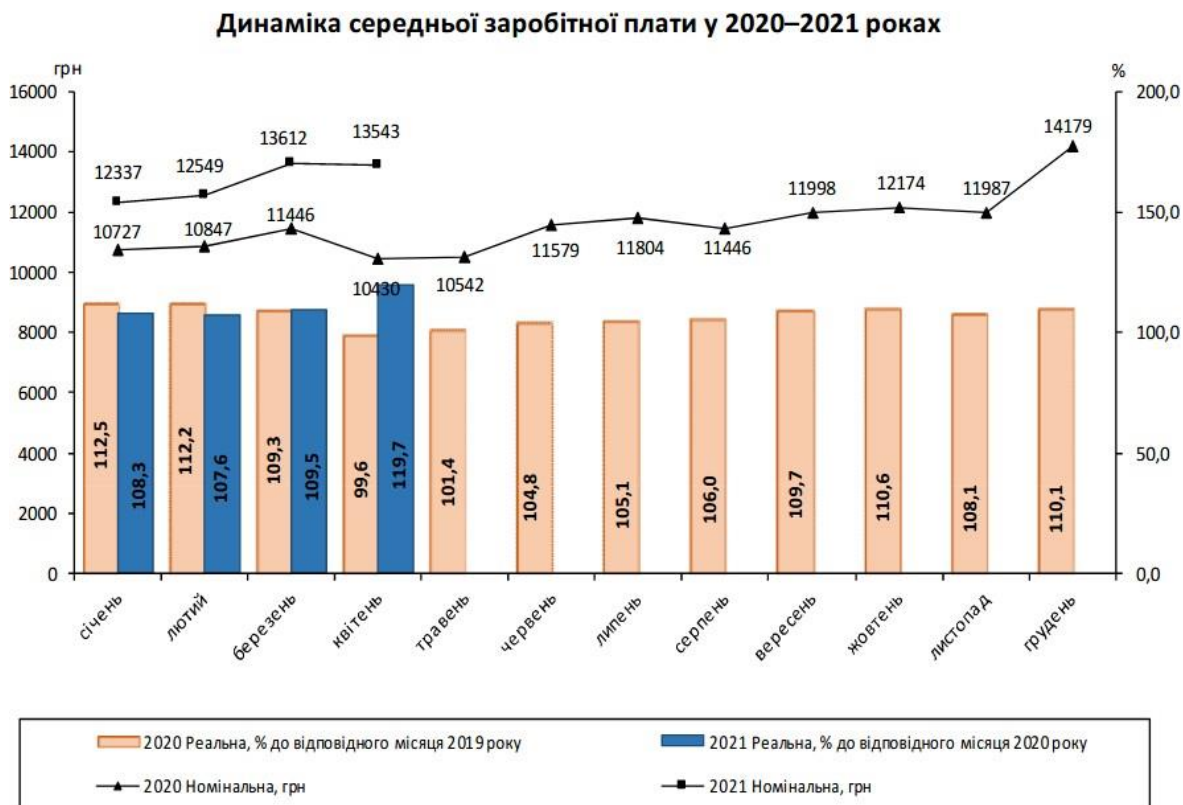
**Прогнозовані значення щодо прожиткового мінімуму на 2022–2024 рр.**

Період	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Працездатні особи	2589	2778	2972
Діти віком від 6 років	2272	2438	2609
Діти 6-18 років	2833	3040	3253
Особи, які втратили працездатність	2093	2246	2403

Середня заробітна плата – макроекономічний показник, що обчислюється як середнє арифметичне значення заробітних плат певної групи працівників (наприклад, по підприємству, по галузі, по регіону). Розраховується, виходячи із фонду оплати праці працівників (включаючи оплату праці сумісників), премій, надвишок, винагород за підсумками роботи за рік та одноразових заохочень. У червні 2021 середня заробітна плата в Україні становила 14313 грн,

зокрема в Києві – 20 455 грн, а у Київській обл. – 14 679 грн. Самий нищий розмір середньої заробітної плати характерний для Кіровоградської обл. – 11 497 грн [4].

На основі аналізу статистичних даних нами побудована динаміка середньої заробітної плати за 2020–2021 рр. (рис. 1).



**Рис. 1. Динаміка середньої заробітної плати за 2020–2021 рр.**

За даними державної служби статистики, середня номінальна заробітна плата українців у квітні 2021 р. становила 13 543 грн (збільшилася на 29,8 %). Середня номінальна заробітна плата у розмірі 13543 грн, була характерною для штатного працівника підприємства, установи та організації у квітні 2021 р., при мінімальній заробітній платі – 6 000 грн. Найбільша середня номінальна заробітна плата була характерна для галузі телекомунікацій та інформування, вона становила 27 101 грн, для страхової галузі – 23 557 грн, для фінансової галузі – 23 557 грн, для технічної галузі – 21 883 грн.

Середня місячна заробітна плата по різних країнах суттєво відрізняється. У Бельгії мінімальна заробітна плата визначена на рівні 1 826 дол, у Великій Британії – 1 569 дол, Греції – 811 дол, Іспанії – 1 200 дол, Латвії – 488 дол, Люксембурзі – 2 361 дол, Нідерланди – 1 827 дол, Німеччині – 1 778 дол, Угорщині – 530 дол. Те, що стосується України – 220 дол. Одним з макроекономічних показників є середня заробітна плата, розрахунок якої здійснюється виходячи із фонду оплати праці працівників та яка включає премії, одноразові заохочення по Україні, яка у червні 2021 р. становила 14 313 грн,

зокрема в Києві – 20 455 грн, а у Київській обл. – 14 679 грн. Світові реалії оплати праці відрізняються від вітчизняних. У топ-20 країн за середньою заробітною платою перше місце займає Люксембург, де середня заробітна плата становить 4 089 дол за місяць [4].

Отже, вітчизняні реалії заробітної плати, які проявляються у вигляді мінімальної заробітної плати (яка становить 6 000 грн для 2021 р.) не може забезпечити навіть мінімальні потреби життя потенційного українця, її розмір не відповідає умовами сьогодення, не підвищує зацікавленість працівників щодо результатів своєї праці та не зможе покращити рівень життя потенційного українця.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

4. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua) (дата звернення: 18.12.2021).

5. Конституція України із змінами, внесеними Законами України від 8 грудня 2004 року N 2222-IV, від 1 лютого 2011 року N 2952-VI, від 19 вересня 2013 року N 586-VII, від 21 лютого 2014 року N 742-VII URL: <http://zakon4.rada.gov.ua> (дата звернення: 19.12.2021).

6. Мінзарплата і прожитковий мінімум: що накалькулював нам 2021 рік URL: <https://medoc.ua/blog/osnovni-pokazniki-dlja-buhgaltera-u-2021-goci/>(дата звернення: 18.12.2021).

7. Список країн за середньою заробітною платою. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 18.12.2021).

**Секція 8**  
**СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ**  
**РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Lopushinska O. V., PhD,*  
*Associate Professor of Management;*  
*Katrich D. A., student*  
*Poltava State Agrarian University*  
*Poltava, Ukraine*

**APPROACHES TO DEFINING THE ESSENCE OF THE CONCEPT  
OF "EFFICIENCY"**

In the management literature, the effectiveness of the enterprise is proposed to study three approaches: targeted, systemic and selective.

As a theory and practice of management, the target approach is based on goals and means. This approach determines the effectiveness of the system as a subject of achieving certain goals through its rational components. Rationalism chooses the option of using the resources of the enterprise, which would achieve the set prices at the lowest cost [1]. However, the goals of the enterprise are not always clearly defined, which complicates the process of determining and measuring efficiency.

In accordance with the target approaches, the efficiency of the enterprise by its ability to achieve certain goals through the rational actions of its composition. However, quite often the interests of individual components of enterprises do not coincide with the interests of others, which negatively affects the formation of common components and, accordingly, affects the efficiency of the entire organization. Therefore, the target approach is appropriate to meet the interests of each of the interesting components, not the whole organization. Also, the motivation to achieve the years outweighs the rationality in the choice of means for this, which ensures the achievement of the goal of the enterprise resources.

With a systematic approach, enterprise management becomes passive. This situation is due to the focus of the company on its survival through adaptation to the external environment. To better cope with unforeseen changes in the external environment, an effective organization has a certain amount of unused resources, which is provided by the very ability to adapt to change. And the availability of unused resources, in their capacity, oppose the criterion of minimizing costs. Thus, in this approach the emphasis is on the internal characteristics of the enterprise, which makes it more suitable for assessing the activities of budgetary organizations [2].

According to the choice of approach, the efficiency of the enterprise cannot be evaluated according to the set criteria or only system characteristics. The essence of this approach is to ensure a minimum level of satisfaction of all constituent organizations, motives and goals that differ. If this level is not met, the organization is inefficient. It is important and together with the composition in the process of using the choice of approach is the identification of strategic components, as well as



determining the degree of their impact on the enterprise as a whole. It is also undesirable to change the business conditions of the enterprise, which occurs under the influence of changes in a significant number of both external and internal factors. This provides balance and strengthens the economic balance needed by the desired groups [1].

Thus, the considered approaches to the study and evaluation of the efficiency of the enterprise have their advantages and disadvantages. Thus, positive results can be achieved only with a balanced combination of these approaches, which allows the disadvantage of one to compensate for the advantages of others.

Efficiency is a category that is not inherent in any action, but only purposeful, which means, above all, achieving the goal. The latter, in turn, requires the desired planned positive result to increase productivity and minimize costs. Therefore, it can be argued that efficiency, cost-effectiveness, efficiency and productivity are efficiency, and their identification is incorrect, because one characteristic reflects only the multifaceted concept of "efficiency".

#### **References:**

1. Polegenka M. A. Theoretical essence of the economic category "efficiency". *Agrosvit*. 2016. № 10. pp. 69–74
2. Lopushinskaya O.V., Mykytenko A. A. The impact of innovation on the effectiveness of strategic management of the enterprise. Management of resource provision of economic activity of enterprises of the real sector of the economy: materials of the VI All-Ukrainian scientific-practical Internet conference with international participation, November 17, 2021. Poltava: PDAA, 2021. P. 311-313

*Nardiello G. G., President  
Higher Technical Institute  
for the new technologies of life,  
Bergamo, Italy*

#### **DEVELOPMENT OF THE LEAN MANUFACTURING PHILOSOPHY**

The term Lean first appeared in 1988, with John Krafcik, who wrote an article for the Sloan Management review, entitled: 'Triumph of the Lean Production System' [1]. In the paper he documented the results of his master's thesis at MIT, in which he analyzed the types of production developed by industrial companies, highlighting the advent of the Japanese Toyota industry, which in the 1940s introduced a new management philosophy, called Toyota Production System (TPS) [2]. Krafcik identifies in the 'lean production' the evolution of the production methods developed previously, whose innovative vision was able to: "assimilate the 'hands plus head' philosophy of the era of artisans, line it with the standardization of work and the assembly of the Fordist system and add a good level of teamwork as a glue" (Triumph of the Lean Production System, 1988).

In fact, the 'Lean' concept has its roots in the real management method adopted at that time by the Toyota Motor Company; whose need to survive among the 'competitors', the lack of raw materials due to the end of World War II and the recovery of market demand, pushed it towards the search for new management and organization methods, aimed at reducing costs by reducing wastes first and to correspondingly increasing productivity. The father of this new method is undoubtedly Taiichi Ohno (1912-1990), a mechanical engineer and executive of Toyota, who allowed the company to climb the automotive market, growing so drastically that it even outperformed its American rivals. The key element of the philosophy developed by Ohno is the fight against waste (Muda in Japanese) and the elements of variability, which caused instability and uncertainty in the processes.

In the seventies of the twentieth century, in the book 'The Machine That Changed the World' written by Daniel T. Jones (English researcher, award-winning with the Shingo award for operational excellence in the Research category), James P. Womack (research director: International Motor Vehicle Program at MIT and founder of the Lean Enterprises Institute) and Daniel Ross (professor and researcher at MIT in the field of transport and vehicles and industry), the TPS (Toyota Production System) management is dealt with in depth.

It has been compared, once again, with that of the major world car manufacturers (who applied the intrinsic mass production of Fordist theories), thus making it known to the whole Western world. In the book, the authors define Lean: '... a way to do more and more with less and less - less human effort, less equipment, less time and less space - getting closer and closer to providing customers with exactly what they want' (Womack and Jones, 1990). However, the westernization of TPS was still limited to production, and only in 1996, with the publication of the book 'Lean Thinking. How to create value and banish waste ', Jones and Womack, managed to highlight the mindset necessary for the application of this method, going beyond a mere application example.

Lean Thinking approach Recognizing and eliminating the main sources of waste and resources is the first step towards optimizing any business. In addition, to achieve concrete results, it is essential to transform the entire company into a Lean (lean) organization, starting from production up to administration. In the book 'Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation' the authors James P. Womack and Daniel T. Jones contain Lean thinking in five principles [3]:

1. VALUE - Define value: where the concept of value must be defined by the end customer to meet his needs (in terms of price and performance). Therefore, only those additional features that arouse a particular interest in the customer must be implemented, and to do this it is necessary to establish a relationship / dialogue with the customer that helps us to pay attention not so much to the development of our idea, as to the needs of the outside world.

2. MAP - Identify the flow of value: the 'flow of value' identifies all the design, production and order receipt / delivery activities. The analysis of this flow should

differentiate the activities that actually create the value perceived by the customer from those that are not essential (i.e. waste, in Japanese called muda), and those that do not create any value can be eliminated immediately (muda type two) such as unnecessary movements, waits, poor management of the workflow.

3. FLOW - Let the flow flow: once waste is eliminated, it is necessary to analyze the primary activities in the world that also flow constantly and continuously. It is therefore essential to properly arrange all the steps, avoiding the creation of large quantities of stocks in the warehouses.

4. PULL - Pull: the fourth principle is to ensure that the production flow is pulled by the customer, designing, programming and producing only when the latter requires it, forgetting the sales forecast. Getting ahead at work by producing on forecasts is a waste of resources and time, but also a great risk. The producer who tends to increase the level of stocks, overproducing, risks carrying out a job that the customer does not actually want, and in this case he will later be forced to force demand towards those products, applying discount campaigns or promotions to eliminate stocks.

5. PERFECTION - Pursuit of perfection: having carefully defined all the previous steps, you can realize that there is never an end to the process of reducing waste, effort, time and errors. In fact, the improvement of one's company should be a continuous and not transitory process, which tends to the pursuit of perfection.

This philosophy is basically described in two Lean approaches: Kaikaku and Kaizen. Where Kaikaku is a Japanese term that means 'radical change', and means the drastic change of processes, products, equipment or management systems. While, the term Kaizen, represents all those incremental changes that should take place continuously, ensuring a long-term gradual progression in which all employees are involved.

## REFERENCES

1. Triumph of the Lean Production System. URL: <https://www.leanblog.org/2013/11/pdf-of-triumph-of-the-lean-production-system-is-finally-available/> (access date: 20.02.2022)

2. Toyota Production System URL: <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/> (access date: 20.02.2022)

3. Lean Thinking : Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. URL: [https://www.researchgate.net/publication/200657172\\_Lean\\_Thinking\\_Banish\\_Waste\\_and\\_Create\\_Wealth\\_in\\_Your\\_Corporation](https://www.researchgate.net/publication/200657172_Lean_Thinking_Banish_Waste_and_Create_Wealth_in_Your_Corporation) (access date: 20.02.2022)

*Pohuda N.V., Ph.D., Assoc. Prof;*  
*Petrova A. V., 4<sup>th</sup> year student,*  
*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,*  
*Kharkiv, Ukraine*

### **USE OF MODERN METHODS OF PERSONNEL SELECTION**

The relevance of the issue of employment lies in its popularity. Every enterprise in the process of scaling sooner or later encounters the problem of hiring a highly qualified employee. To achieve this goal, the company should go through a number of stages: from the search for candidates to the successful completion of all stages of the internship. Sources of personnel can be completely different organizations.

Among the people who investigated the issue of selecting a quality employee who had an unusual approach to this task were Yakuba V. [1], Ivanova S. [2], Volobuev M. [3]. Yakuba V. considered headhunting as one of the most effective methods to find a qualified worker. There are many advantages of this HR method. It brings the person to the company without risks to be noticed by other companies. This means that the probability that the candidate will choose your company is much higher than in case of the ordinary methods [1].

There are no ideal candidates in nature and society, so it is very important to be able to prioritize the requirements for a candidate and choose the best, i.e [4].

If you go to the candidate by headhunting (direct search), when he works in the current organization, then the candidate chooses only between his employer and you. Such a candidate often has not yet “lit up” anywhere and did not plan to do so [1].

The implementation of the goals and objectives of personnel management is carried out through personnel policy. Personnel policy - the main direction in working with personnel, a set of basic principles implemented by the personnel department of the enterprise. In this regard, personnel policy is a strategic line of conduct in working with staff. Personnel policy is a purposeful activity to create a workforce that would best help combine the goals and priorities of the company and its employees [5].

Even after employment, work with personnel must continue. We are talking about a personnel policy, the main purpose of which is synchronous work to achieve the goal of the enterprise. The atmosphere in the team directly affects the quality of the final product.

In Ukraine the State Employment Service is a centralized system of state institutions, the activities of which are directed and coordinated by the Ministry of Economy of Ukraine. The main tasks of the State Employment Service are issues related to the regulation of employment, vocational guidance, employment, social support for the temporarily unemployed [6]. This service is the source of personnel. Not basic, but quite capacious. Moreover, the service is public, not private, which ensures a stable flow of candidates for different positions. However, now online sources of vacancies are much more popular. Some of the most useful: rabota.ua [7], Work.ua [8], Jooble [9], LinkedIn [10]. However, the tasks of the employment center and the online sources of vacancies are different. The State Employment Service is

more likely to monitor the unemployment rate and work to ensure that the employment rate increases or at least does not decrease. While job search sites only aim to create a link between an employer and a potential employee.

Personnel selection is a system of measures provided by the organization to attract employees who have the necessary professional skills and moral qualities and are able to perform all job duties in the workplace. From the point of view of the enterprise, the selection of employees is influenced by three main factors: the level of staffing requirements, the general personnel policy that forms the image of the organization, including pay [2].

Tracing the candidate's path from interview to hiring, it can be noted that most companies have several stages of selection in order to find the best staff. Recruitment consists of several stages. Some of the weaker candidates must be eliminated from each of them. Only in this case the most qualitative shots reach the final stage. In case of similarity of criteria of selection of candidates and expectations of the future worker from the employer - employment appears.

The sources of external recruitment include the following:

1. Announcements in the media.
2. Use of recruitment agencies.
3. Candidates who have found a vacancy on their own.
4. Educational institutions.
5. State Employment Service [3].

As mentioned earlier, there are different sources of candidates, their popularity among users depends on the number of responses - the number of people who are interested in the vacancy. Moreover, the greater the choice of candidates, the higher the chance to find the most experienced and good employee. In addition to sites that work only for employment, there is an opportunity to attract people through the company's page on social networks. This is less effective because it gives fewer candidates, which means that it will be more difficult for the employer to find a highly qualified specialist.

## REFERENCES

1. Yakuba V. *Headhunting in 15 minutes*. M.: Tom Hunt. 2014. 96 p.
2. Ivanova S. *The art of recruitment*. M.: Alpina Business Books. 2003. 281p.
3. Volobuev M. *Methods of personnel search*. *Personnel Manager*. 2008. 4. P. 40-45.
4. *The Art of Recruiting: How to Rate a Person in an Hour*. M.: Alpina Business Books. 2004. 160 p.
5. Bazarova T. *Personnel management: textbook for universities*. 2002. 560 p.
6. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/storinka/pro-sluzhbu> (дата звернення: 19.02.2022).
7. Робота в Україні. URL: <https://rabota.ua/> (дата звернення: 19.02.2022).
8. Сайт з пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 19.02.2022).
9. Робота в Jooble. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/jooble/> (дата звернення: 19.02.2022).
10. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/> (дата звернення: 19.02.2022).

*Антоненко А. В., канд. техн. наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу,  
ПВНЗ «Київський університет культури»;  
Дзюндзя О. В., канд. техн. наук, доцент,  
доцент кафедри інженерії харчового виробництва,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Херсон, Україна*

## **TRENDS OF CATERING MANAGEMENT DEVELOPMENT IN UKRAINE**

Catering management is a complex and multi-stage process that includes the development of the overall concept of the event. Experts-practitioners in the field of outbound service and researchers believe that in recent years there have been some trends towards the growth of the global and Ukrainian catering market. If until recently in Ukraine catering was known only to a small circle of professionals, today the Ukrainian catering market is formed and widely developed. Ukrainian catering is represented both by private entrepreneurs who deliver lunches to several clients, and by well-known restaurants and representative offices of large international companies.

In the West, catering services have existed for over a hundred years, but in Ukraine, catering is a relatively young industry, no more than 10 years old. The first catering company "Lunch-Delivery" appeared in Ukraine only in 1995, later renamed "Ukrainian Taste". At the same time, the volume of the catering market in our country is steadily increasing, the growth rate reaches 20% per year. Experts note the development of catering in the world at about 13% annually, and the global market is estimated at 70 billion US dollars. The first foreign company to appear on the domestic catering market was the German company Dussman-Ukraine, which entered the market in 1999. Until the beginning of 2002, the most famous catering companies in Ukraine that provided catering services were: "Two geese", "Hetman-buffet", "Kyiv-Catering", Royal Catering Service and others.

The word "catering", as an additional service or a separate activity, came into use by employees of the restaurant industry in Ukraine relatively recently, which explains the lack of elaboration of legal framework, lack of classification of catering to effectively organize and manage this type of service. At the same time, the problems of classification of catering services remain insufficiently developed, knowledge of which is an important condition for effective management of the process of creating and providing these services, which, of course, affects the quality of catering management and determines the relevance of the study.

On the basis of "place of catering services" catering companies are distributed depending on the availability of premises for the organization of catering services and the wishes of customers of catering services. Indoor catering is characterized by the fact that an entrepreneur or a group of entrepreneurs rents or owns a room with a banquet hall and a kitchen, where there is all the necessary equipment for various events. Indoor catering is a competitor to traditional banquet service in restaurants, where this service is one of the main along with the catering service.

Catering-inside - the organization of banquets and buffets in the premises of the provider of catering services or the customer, and catering-outside - is the service of outdoor activities (picnics, barbecues, etc.). On the basis of "completeness of services provided" there are two types of catering services: delivery of ready-made food (type of on-site service in which the catering company undertakes to produce and deliver food, but does not participate in service directly on site) and full service (type of on-site service in which the catering company fully undertakes to organize and service the order). Corporate catering is a service of business meetings, presentations, conferences, seminars, corporate parties, etc. Social catering - catering services for non-profit organizations (shelters, hospitals, food for the military and workers of other non-profit organizations). Transport catering - the organization of food on air, rail, sea, road transport, with the organization of regular transportation of employees and consumers of transport services. Hotel catering - catering for hotel residents. Catering of construction sites - organization.

Today there are about 300 companies in Ukraine, the leading players that accumulate the bulk of the catering market are 20 companies. Up to 10 new players appear on the Ukrainian market every year. Huge competition and declining profitability of catering services are forcing many companies to cease operations. According to experts, the figure is about 15 companies a year.

The five leading organizations of the Ukrainian catering market include "Hetman buffet", "Quality Mark", "Figaro catering", "Best EVENT Catering", "Orion catering". The Ukrainian catering market currently has a predominant development in two cities - Kyiv and Odessa. Professionals note that the Kyiv market accounts for almost 62% of the total catering market in Ukraine, Odessa - 22%. But not all companies use this type of service, despite the development of the catering market in Ukraine.

The most common types of catering in Ukraine today are a buffet or buffet and coffee break - serving participants in seminars, conferences, meetings. The most solemn type of catering is a banquet with full service by waiters. It is designed for the most significant events and provides full seating of guests at banquet tables. A modern and relevant type of banquet service used by catering companies is a gala dinner format. It is used during the service of high-ranking events, it is the "peak" of the art of catering class awards, the opportunity to show guests all the variety of gastronomic gourmet dishes in one evening. It is characterized by forged serving, chandeliers, waiters in liveries, everything that creates an atmosphere of festivity and formality. A detailed menu, which includes a change of 5-6 courses by waiters - the most important component of this event.

The relevance of such types of business catering as coffee break, cocktail service is growing. Cocktail service is used, as a rule, at events of a secular nature, and the time of its holding is quite limited. This format of service is ideal for the organization of "welcome" -part of the event, as well as in cases where the space of the site does not allow the installation of buffet lines and bars. The combination of haute cuisine and original serving has made this format of catering service one of the most popular. The service is provided by waiters who offer drinks and snacks to guests "in obnis". At the same time, guests consume snacks and drinks while standing, all snacks are taken by hand, cutlery is not used.

Barbecue catering is gaining popularity. This type of service is characterized by service in the bosom of nature and provides for the minimum order of the barbecue, a specialist chef and waiters who serve guests. You can separately order the services of bar stations from show bartenders, DJs, etc. The organization of such services must be approached very carefully and responsibly. To decorate the venue for such an open-air event, catering companies offer both classic and original ideas - for example, a Hawaiian party.

According to the analytical forecast of the capacity of the catering market in Kyiv, it is noted that the market of restaurant catering is in the general structure of the catering market and is most attractive to new players with low initial investment, fast return on investment and high profitability. Over the past five years, the market has shown high growth rates - 15% on average per year. Today, the market has significantly reduced its turnover, which is primarily due to COVID-19. In 2020, there will be a sharp decline in demand for catering services, which led to a decrease in potential market capacity by about 51%.

Thus, catering as an independent type of service business has appeared on the market of services of restaurants of Ukraine not so long ago, but every year it is rapidly developing and improving. The current regulatory framework does not fully disclose the specifics of catering at the present stage of development of market relations, so it becomes obvious the need to develop new approaches to the definition, classification of catering. The five leading organizations of the Ukrainian catering market include "Hetman buffet", "Quality Mark", "Figaro catering", "Best EVENT Catering", "Orion catering". The Ukrainian catering market currently has a predominant development in two cities - Kyiv and Odessa. Professionals note that the Kyiv market accounts for almost 62% of the total catering market in Ukraine, Odessa - 22%. But not all companies use this type of service, despite the development of the catering market in Ukraine.

### **References**

1. Mazaraki A.A. Functional food technology. Kyiv: KNTEU. 2012. 1116 s.
2. Lvovich I.Ya. Promising trends in science: technology and technology. Odessa: KUPRIENKO ST. 2016. 197 s.
3. Cherevko O.I. Innovative technologies of functional food products. Kharkiv: KhDUHT. 2017. 591s.
4. Yatsenko V.M. Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom. 2017. 619s.
5. Rusavskaya V.A. Theoretical and practical approaches to the effective functioning of the market of hotel and restaurant services: status, problems, trends. Kyiv: Lira Publishing House. 2018. 420s.
6. Preobrazhensky A.P. The level of development of machinery and technology in the XXI century. Odessa: KUPRIENKO SV 2019. 227s.
7. Gamayunova V.V. Innovative technologies in the life of modern man. Odessa: KUPRIENKO ST. 2020. 209c.



8. Mazaraki A.A. Collection of recipes for culinary products and functional drinks. Kyiv: Kyiv. nat. trade and economy University, 2013. 772 p.

9. Kravchenko M.F. Scientific substantiation and development of fruit systems as a basis for sweet sauces. International. scientific-practical magazine "Goods and markets". 2009. № 2. P. 76–82.

10. Kravchenko M.F. Technological aspects of making fruit sauces based on plant hydrocolloids and dietary supplements. Scientific works of the National University of Food Technologies, Kyiv NUHT 2010. № 32.- P. 46-47.

*Антоненко А. В., канд. техн. наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу,  
ПВНЗ «Київський університет культури»;  
Стукальська Н. М., канд. техн. наук, доцент,  
доцент кафедри технології ресторанної і аюрведичної продукції,  
Національний університет харчових технологій,  
м. Київ, Україна*

## **CATERING IS THE GUARANTEE OF SUCCESSFUL DEVELOPMENT RESTAURANT BUSINESS**

In the West, catering services have existed for over a hundred years, but in Ukraine, catering is a relatively young industry, no more than 10 years old. The first catering company "Lunch-Delivery" appeared in Ukraine only in 1995, later renamed "Ukrainian Taste". At the same time, the volume of the catering market in our country is steadily increasing, the growth rate reaches 20% per year. Experts note the development of catering in the world at about 13% annually, and the global market is estimated at 70 billion US dollars. The first foreign company to appear on the domestic catering market was the German company Dussman-Ukraine, which entered the market in 1999. Until the beginning of 2002, the most famous catering companies in Ukraine that provided catering services were: "Two geese", "Hetman-buffet", "Kyiv-Catering", Royal Catering Service and others. Catering management is a complex and multi-stage process that includes the development of the overall concept of the event. Experts-practitioners in the field of outbound service and researchers believe that in recent years there have been some trends towards the growth of the global and Ukrainian catering market. If until recently in Ukraine catering was known only to a small circle of professionals, today the Ukrainian catering market is formed and widely developed. Ukrainian catering is represented both by private entrepreneurs who deliver lunches to several clients, and by well-known restaurants and representative offices of large international companies.

The word "catering", as an additional service or a separate activity, came into use by employees of the restaurant industry in Ukraine relatively recently, which explains the lack of elaboration of legal framework, lack of classification of catering to effectively organize and manage this type of service. At the same time, the problems of classification of catering services remain insufficiently developed, knowledge of which is an important

condition for effective management of the process of creating and providing these services, which, of course, affects the quality of catering management and determines the relevance of the study. On the basis of "place of catering services" catering companies are distributed depending on the availability of premises for the organization of catering services and the wishes of customers of catering services. Indoor catering is characterized by the fact that an entrepreneur or a group of entrepreneurs rents or owns a room with a banquet hall and a kitchen, where there is all the necessary equipment for various events. Indoor catering is a competitor to traditional banquet service in restaurants, where this service is one of the main along with the catering service.

Catering-inside - the organization of banquets and buffets in the premises of the provider of catering services or the customer, and catering-outside - is the service of outdoor activities (picnics, barbecues, etc.). On the basis of "completeness of services provided" there are two types of catering services: delivery of ready-made food (type of on-site service in which the catering company undertakes to produce and deliver food, but does not participate in service directly on site) and full service (type of on-site service in which the catering company fully undertakes to organize and service the order). Corporate catering is a service of business meetings, presentations, conferences, seminars, corporate parties, etc. Social catering - catering services for non-profit organizations (shelters, hospitals, food for the military and workers of other non-profit organizations). Transport catering - the organization of food on air, rail, sea, road transport, with the organization of regular transportation of employees and consumers of transport services. Hotel catering - catering for hotel residents. Catering of construction sites - organization.

Today there are about 300 companies in Ukraine, the leading players that accumulate the bulk of the catering market are 20 companies. Up to 10 new players appear on the Ukrainian market every year. Huge competition and declining profitability of catering services are forcing many companies to cease operations. According to experts, the figure is about 15 companies a year. The five leading organizations of the Ukrainian catering market include "Hetman buffet", "Quality Mark", "Figaro catering", "Best EVENT Catering", "Orion catering". The Ukrainian catering market currently has a predominant development in two cities - Kyiv and Odessa. Professionals note that the Kyiv market accounts for almost 62% of the total catering market in Ukraine, Odessa - 22%. But not all companies use this type of service, despite the development of the catering market in Ukraine.

The most common types of catering in Ukraine today are a buffet or buffet and coffee break - serving participants in seminars, conferences, meetings. The most solemn type of catering is a banquet with full service by waiters. It is designed for the most significant events and provides full seating of guests at banquet tables. A modern and relevant type of banquet service used by catering companies is a gala dinner format. It is used during the service of high-ranking events, it is the "peak" of the art of catering class awards, the opportunity to show guests all the variety of gastronomic gourmet dishes in one evening. It is characterized by forged serving, chandeliers, waiters in liveries,

everything that creates an atmosphere of festivity and formality. A detailed menu, which includes a change of 5-6 courses by waiters - the most important component of this event.

The relevance of such types of business catering as coffee break, cocktail service is growing. Cocktail service is used, as a rule, at events of a secular nature, and the time of its holding is quite limited. This format of service is ideal for the organization of "welcome" -part of the event, as well as in cases where the space of the site does not allow the installation of buffet lines and bars. The combination of haute cuisine and original serving has made this format of catering service one of the most popular. The service is provided by waiters who offer drinks and snacks to guests "in obnis". At the same time, guests consume snacks and drinks while standing, all snacks are taken by hand, cutlery is not used.

Barbecue catering is gaining popularity. This type of service is characterized by service in the bosom of nature and provides for the minimum order of the barbecue, a specialist chef and waiters who serve guests. You can separately order the services of bar stations from show bartenders, DJs, etc. The organization of such services must be approached very carefully and responsibly. To decorate the venue for such an open-air event, catering companies offer both classic and original ideas - for example, a Hawaiian party.

According to the analytical forecast of the capacity of the catering market in Kyiv, it is noted that the market of restaurant catering is in the general structure of the catering market and is most attractive to new players with low initial investment, fast return on investment and high profitability. Over the past five years, the market has shown high growth rates - 15% on average per year. Today, the market has significantly reduced its turnover, which is primarily due to COVID-19. In 2020, there will be a sharp decline in demand for catering services, which led to a decrease in potential market capacity by about 51%.

Thus, catering as an independent type of service business has appeared on the market of services of restaurants of Ukraine not so long ago, but every year it is rapidly developing and improving. The Ukrainian catering market currently has a predominant development in two cities - Kyiv and Odessa. Professionals note that the Kyiv market accounts for almost 62% of the total catering market in Ukraine, Odessa - 22%. But not all companies use this type of service, despite the development of the catering market in Ukraine. The current regulatory framework does not fully disclose the specifics of catering at the present stage of development of market relations, so it becomes obvious the need to develop new approaches to the definition, classification of catering. The five leading organizations of the Ukrainian catering market include "Hetman buffet", "Quality Mark", "Figaro catering", "Best EVENT Catering", "Orion catering".

## **References**

1. Yatsenko V.M. Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom. 2017. 619s.

2. Cherevko O.I. Innovative technologies of functional food products. Kharkiv: KhDUHT. 2017. 591s.
3. Lvovich I.Ya. Promising trends in science: technology and technology. Odessa: KUPRIENKO ST. 2016. 197 s.
4. Mazaraki A.A. Functional food technology. Kyiv: KNTEU. 2012. 1116 s.
5. Rusavskaya V.A. Theoretical and practical approaches to the effective functioning of the market of hotel and restaurant services: status, problems, trends. Kyiv: Lira Publishing House. 2018. 420s.
6. Preobrazhensky A.P. The level of development of machinery and technology in the XXI century. Odessa: KUPRIENKO SV 2019. 227s.
7. Gamayunova V.V. Innovative technologies in the life of modern man. Odessa: KUPRIENKO ST. 2020. 209с.
8. Kravchenko M.F. Technological aspects of making fruit sauces based on plant hydrocolloids and dietary supplements. Scientific works of the National University of Food Technologies, Kyiv NUHT 2010. № 32.- P. 46-47.
9. Kravchenko M.F. Scientific substantiation and development of fruit systems as a basis for sweet sauces. International. scientific-practical magazine "Goods and markets". 2009. № 2. P. 76–82.
10. Mazaraki A.A. Collection of recipes for culinary products and functional drinks. Kyiv: Kyiv. nat. trade and economy University, 2013. 772 p.

*Верезомська І. Г., канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного  
і туристичного бізнесу;  
Клименко. Х., магістрантка,  
Київський національний університет  
культури і мистецтв,  
м. Київ, Україна*

## **БРЕНД ЯК ПОТУЖНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Серед авторів та громадськості немає єдиного визначення поняття «бренд» та «брендинг». Усі визначення можна розглянути через два аспекти: економічний та психологічний. Одні автори визначають бренд виключно через економічну складову, а інші лише через психологію відносин споживачів до бренду.

Економічний аспект	Психологічний аспект
<ul style="list-style-type: none"> <li>- якість товару;</li> <li>- диференціація від конкурентів;</li> <li>- назва, термін, знак, символ, малюнок;</li> <li>- ідентифікація товару;</li> <li>- актив</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сенс для споживача;</li> <li>- сума вражень та емоцій;</li> <li>- набір цінностей та атрибутів;</li> <li>- свідомість та уяву споживача</li> </ul>

Проаналізувавши економічний та психологічний підходи до визначення «бренду», можна зробити висновок, що перший підхід відображає вигоду для виробників, а другий для споживачів. Варто відмітити що психологічний аспект у визначенні поняття «бренд» використовується набагато частіше, порівняно із використанням економічного аспекту.

На наш погляд, бренд необхідно визначати не лише з погляду вигоди споживачам, але також з точки зору того, для чого бренди потрібні підприємству. «Бренд – сукупність функціональних, емоційних, психологічних та соціальних відчуттів в уяві споживача, а також певних матеріальних елементів, які підвищують конкурентоспроможність товару, та, відповідно, сприяють збільшенню обсягу продажу та прибутку підприємницької структури загалом» [1; 2].

Маркетологи виділили наступні види бренду:

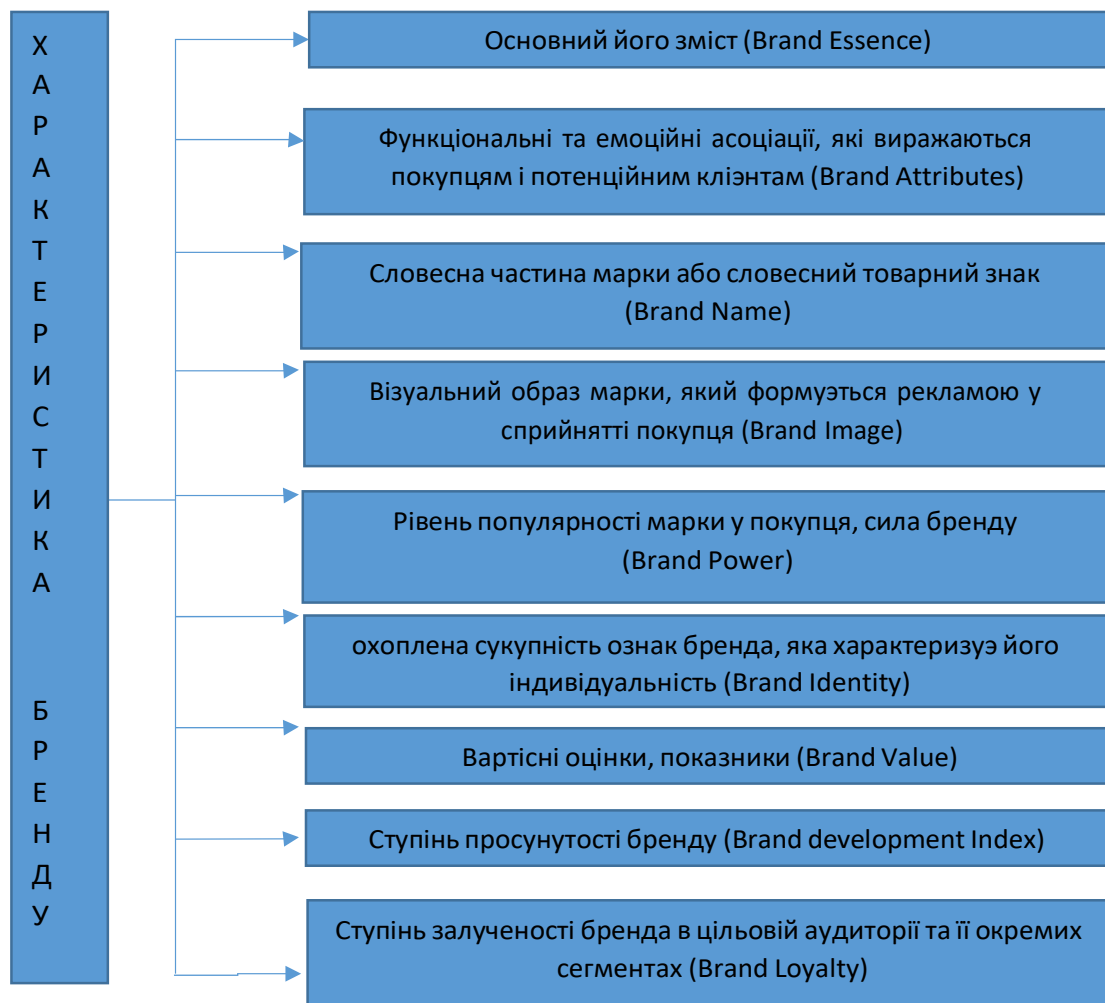
- материнський бренд – уже добре відомий споживачам бренд виводить на ринок нову продукцію, розширює асортимент товарів, тим самим привертає увагу нових клієнтів надалі постійних;

- мультибренд – впровадження на ринок нової продукції та розвиток нещодавно створеного бренду;

- лайн-бренд – виведення на ринок нової варіації уже відомого товару, що відрізняється лише деякими незначними змінами в властивості;

- окремий для кожної назви товару – дає змогу відокремити певний товар, який має займати окрему позицію на ринку. Саме тому він вважається найвдалішим серед усіх вище перелічених брендів [3; 4].

Бренду притаманні свої особливі характеристики, які представлені на рис. 1:



**Рис.1. Основні характеристики бренду**

*Джерело: складено за [1; 2]*

Щодо брендингу доцільним є таке визначення: «Брендинг – це сукупність методик, процесів, інструментів, стратегій брендингу, яка інтегрується до комплексу маркетингу і дозволяє максимально задовольнити потреби споживачів для отримання додаткового доходу організації».

Брендинг включає діяльність зі створення довгострокової переваги товару, засновану на спільному впливі на споживача товарного знака, пакування, рекламних звернень, матеріалів стимулювання збуту та інших елементів маркетингу, об'єднаних певною ідеєю і фірмовим стилем, що виділяють товар серед конкурентів і створюють його образ (бренд-імідж).

Процес брендингу повинен мати стратегічний і цілісний характер, зосереджуватись на створенні образу бренду, для чого всі маркетингові зусилля необхідно об'єднати. У довгостроковому проєкті правильно побудований образ бренду здатний посилити бренд, який у свою чергу забезпечить у майбутньому надійну та стабільну додану вартість товару. Споживач вибирає продукт, до якого він розташований, до якого лежить душа. Тому й основне поле битви розгортається у сфері формування найбільш виграшного сприйняття бренду у споживача.

Бренди у сучасній економіці – потужний інструмент підвищення ефективності компаній. У світі споживача, де конкуруючі товари загалом не дуже відрізняються один від одного, бренд часто є єдиним засобом, що дозволяє компанії виділитися, продемонструвати свою індивідуальність.

Уявімо процес створення бренду у вигляді схеми, яка представлена на рис. 3.



**Рис. 3** Процес створення бренду

*Джерело: складено за [5]*

Відповідно до цієї методики початок роботи над будь-яким брендом – його позиціонування на ринку.

Успіх бренду над ринком багато в чому залежить від сприйняття споживачами цього бренду. Говорячи про сприйняття бренду, варто визначити поняття «ідентичність бренду» [5].

Загалом, ідентичність – це те, в якому вигляді та образі виробник хоче донести бренд до суспільства.

Основна мета в управлінні брендом – створити таку ситуацію, коли очікуване сприйняття компанією збігається з реальним сприйняттям бренду споживачами.

Отже, бренд – це ключовий елемент управління, що є джерелом конкурентоспроможності й бренд-менеджмент має бути заснований не лише на знанні ринку, а й на комплексному врахуванні природних, біологічних, технічних, економічних, соціальних та управлінських факторів. Ефективно розроблений бренд є важливим елементом спілкування зі споживачами, оскільки він сприяє здійсненню повторної купівлі та споживання товару на основі формування у свідомості споживача певних асоціацій. В умовах ускладнення маркетингового середовища та діджиталізації економіки, бренд-менеджмент постає акумулюючою основою розвитку ринкових суб'єктів [6].

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аакер Д.А. Створення сильних брендів. М.: Видавничий дім Гребеникова, 2011. 340 с.

2. Агаларова Е. Г. Управління поведінкою споживача: від маніпуляції до мотивації. Молодий вчений. 2014. 317 с.

3. Івашова Н.В. Місце брендингу в сучасних маркетингових концепціях.. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011, №4 Т.ІІ. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_4\\_2\\_89\\_97.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_2_89_97.pdf) (дата звернення: 20.02.2022).

4. Мельничук Л.С. Бренд та його роль у процесі організації ефективних маркетингових комунікацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 6. Частина 2. 2016. С.96-98.

5. Chernatony L. Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. Leslie de Chernatony. *Jornal of Marketing Management*, 2014. P. 157-179.

6. Сардак С. Е., Джинджоян В. В. Маркетинг : навч. посібник. Д: ДГУ, 2018. 242 с.

*Верезомська І. Г., канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного  
і туристичного бізнесу;*

*Копичко. А. І., здобувачка освітнього ступеню «бакалавр»,  
Київський національний університет  
культури і мистецтв,  
м. Київ, Україна*

## **МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ**

Вдала система заохочень - ефективний інструмент для управління персоналом та збільшення доходу. Вона має бути реально досяжною, збалансованою і дійсно зацікавлювати.

У звичайній компанії завжди добре працюють лише 5% співробітників. Приблизно стільки ж людина завжди абияк ставляться до своїх обов'язків. Іншим потрібні чітка постановка завдання, контроль та зацікавленість.

Автор книг про мотивацію Twyla Dell сказав, що головне – давати співробітникам те, що вони хочуть отримати від роботи. І чим повніше задовольняєте їх бажання, тим вищий шанс отримати потрібне вам.

Як найбільш бажані заохочення люди обирали премії та бонуси, додаткові вихідні, подарунки та корпоративи. Визначити набір чинників розробки системи мотивації персоналу готелю можна різними способами. Це може бути і інтерв'ю при прийомі на роботу, і анкетування, і особиста розмова.

Усі види заохочень діляться на дві групи - матеріальні та нематеріальні. І обидві – важливі складові успіху.

До методів нематеріального стимулювання у готельному бізнесі належать:

Наявність програми "Співробітник місяця/кварталу/року". Такий метод хоч і носить змагальний характер, але він допомагає вести до збільшення трудових показників. Право вибору найкращого працівника залишається за колективом.



Проведення корпоративних заходів. Такі заходи не тільки згуртовують колектив, а й дозволяють співробітнику проявити себе як особистість. Для співробітників індустрії гостинності, особливо для тих, хто перебуває у постійній взаємодії з гостями, важливо мати можливість проявляти себе творчо для того, щоб передавати гостям лише позитивні емоції.

Спілкування. Зв'язок "керівник-підлеглий" дуже важливий і може виявитися цінним для бізнесу. Спілкування генерального директора, топ-менеджера зі своїми підлеглими допомагає налагодити необхідний рівень довіри та відкритості. Співробітник усвідомлюватиме, що він не байдужий для начальства і є важливою частиною колективу. Прикладом цього можуть бути ті ж корпоративні планерки на початку дня, де керівник може "зарядити" позитивними емоціями і дати настрій на весь трудовий день, виділити хорошу роботу когось із співробітників. Це підвищить емоційний настрій працівників до більш ефективного виконання своєї роботи.

Причетність – одна з потреб людини, розташована на третьому рівні піраміди А. Маслоу. Організація зборів, серед яких брали участь співробітники керівних посад та лінійного персоналу, долучає підлеглих ближче до керівництва та до вирішення життєво важливих питань. Відчуття значущості та визнання у готельній індустрії особливо гостро відчувається у лінійного персоналу.

Навчання та кар'єрне зростання. Коли людина, яка прагне саморозвиватися і професійно зростати, перестає отримувати нові знання та досвід, вона починає шукати місце, де йому можуть це надати. У зв'язку з цим на успішних підприємствах прийнято проводити тренінги як у професійній сфері, так і загальноосвітні курси іноземної мови, курси підвищення кваліфікації персоналу.

Система бонусів та корпоративних знижок особливо популярна у готельному бізнесі. Знижки надаються співробітникам, а іноді і родичам співробітників, на користування послугами готелю та його партнерів, такими можуть бути салони краси при готелі, постачальники, фітнес-клуби. Надаючи співробітникам корпоративні знижки та послуги, можна суттєво підвищити якість послуг та сервісу.

Завдяки нематеріальним способам мотивування, навіть за умов кризи чи дефіциті бюджету, можна мотивувати співробітників настільки, що вони не захочуть змінювати місце роботи і з великим ентузіазмом і енергією будуть віддаватися роботі.

Також крім нематеріальних способів мотивації організація розробляє матеріальну систему мотивування співробітників.

Для служби бронювання програма передбачає надбавки за кількість бронювань. Премії можуть розраховуватися виходячи з кількості бронювань за регулярним тарифом, або виходячи із загального доходу реалізації номерного фонду, де враховується внесок кожного співробітника. З цього випливає, що грошові заохочення можуть розраховуватись як на весь відділ, так і на окремого співробітника.

Для служби господарського відділу (housekeeping) програма мотивації нагадує систему відрядної оплати праці. Грошові надбавки виплачуються за кількість прибраних номерів та складністю прибирання.

У службі прийому та розміщення в наш час гості рідко залишають чайові, хоча раніше це було прийнято. У цій службі співробітнику потрібна велика самовіддача, за яку йому, природно, хочеться мати як матеріальну, так і моральну компенсацію. У готельних мережах іноді використовують програму бонусів Upsell. Суть програми в тому, що співробітник Front Office отримує премію, якщо гість заселяється в номер категорії вище, ніж бронював. Ця програма стимулює співробітників до більш активних продаж номерного фонду високої категорії [1].

Також у готельній індустрії застосовуються такі бонуси для співробітників Front Office, як бонуси від продажу різноманітних додаткових послуг у номерах та готелі в цілому, бонуси за хороші відгуки про співробітника.

Ціль мотивації персоналу готельного бізнесу – це підвищення рівня якості сервісу, зростання професійності співробітників, а також залучення співробітників до духу організації та вдосконалення її діяльності.

Однак, незважаючи на те, що багато готельних мереж впроваджують успішні системи мотивування трудової діяльності персоналу, вони можуть зіткнутися з такими проблемами:

Висока плінність кадрів. Це пов'язано часто з тим, що при пошуку персоналу спочатку оцінюються його знання та навички, тому мотивація має менший пріоритет і на перших стадіях кадрового процесу їй приділяється найменше уваги. Тому працівник відчувається незахищеним на новому робочому місці і вирішує звільнитися.

Також однією з головних проблем є проблема бонусних програм, яка передбачає бонуси, виплати за відгуки про якісну роботу співробітника, за кількість проданих послуг, за понад робочий час і т. ін., з часом можуть втратити свою ефективність та значущість для співробітника, тому що стануть рутинними. По-друге, такі програми вимагають регулярного контролю, а через їхню велику чисельність це стає практично нездійсненним. Начальство перестає стежити за цим і такі бонусні програми стають формальними і не виконують свою справжню мотиваційну функцію.

Отже, мотивація - це дуже важливий момент при побудові управлінської системи. За відсутності мотивації чи нецілеспрямованої вмотивованості працівників підприємства, продуктивність праці перебуває не на максимальному рівні, що може призвести до зниження прибутковості.

Отже, необхідно звертати особливу увагу на цю проблему та стежити за тенденцією розвитку системи мотивації у великих фірмах та зміною потреб співробітників, щоб згодом удосконалювати цю систему. А умови динамічного розвитку готельної індустрії впливають на необхідність ефективного використання

трудового ресурсу готелів. В готелях повинен постійно проводитись аналіз з метою коригування, як самої системи мотивації, так і актуальних мотиваційних факторів для персоналу.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адам Грант, Жанель Гейл, Лори Голер. Люди хотят большего. Почему пирамида Маслоу уже не работает. *Harvard Business Review* . URL: <http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p26241/> (дата звернення: 20.02.2022).

*Верезомська І. Г., канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного  
і туристичного бізнесу;  
Савченко Т., здобувачка освітнього ступеню «бакалавр»,  
Київський національний університет  
культури і мистецтв,  
м. Київ, Україна*

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ГОТЕЛЮ НА ОСНОВІ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ

На сьогоднішній день пошук шляхів удосконалення організаційної структури управління є одним з найскладніших, але не менш значущих питань менеджменту готельної індустрії. Неефективним чином сформована структура, що функціонує, розглядається як фактор, що обмежує розвиток підприємства в цілому. У той час як стрімкі зміни, що відбуваються у всіх сферах діяльності, змушують підприємства вводити інновації у свої продукти та процеси, удосконалення організаційних структур стає постійним та природним явищем у сучасних умовах.

Організаційна структура є основою всього підприємства, та її побудова – складний процес. Оптимально вибудована система взаємозв'язків підрозділів та керівництва готелю забезпечує досягнення цілей його діяльності та фінансову успішність.

Удосконалення організаційної структури, незалежно від сфери діяльності, в ідеальному варіанті є системною та безперервною діяльністю щодо створення та підтримання функціонування певної організаційної моделі, структури та середовища, які здатні забезпечити максимально можливу ефективність роботи підприємства.

У менеджменті виділяють два основні варіанти вдосконалення організаційних структур управління: внесення великих змін та поточна реорганізація [1, с. 139].

Фахівці в галузі вдосконалення організаційних структур пропонують внести в модель функціонування організації наступні зміни, які допоможуть її модернізувати:

1. Виявлення проблем шляхом огляду всіх структурних підрозділів організації.
2. Розробка плану щодо вдосконалення організаційної структури.

3. План повинен містити конкретні пропозиції щодо зміни.
4. Проектування планів з розрахунком на подальшу послідовну реалізацію.
5. Відкрита підтримка найвищого керівництва.
6. Підготовка планів із нейтралізації опорів.

Сьогодні застосовуються різні моделі організаційних структур управління підприємств готельного комплексу. Найбільшого поширення набула лінійна структура. Вона ефективно застосовується в малих готелях завдяки невеликій кількості рівнів управління, простоти функціонування та, відповідно, оперативного поширення інформації серед персоналу. Але у разі наявності авторитарного керівництва такий тип структури стає фактором психологічної напруженості в колективі та зниження задоволеності виконання своїх функцій.

Функціональні структури також активно застосовуються середніми та великими вітчизняними готелями та характеризуються, як правило, наданням найкращого спектра послуг через вузьку спеціалізацію підрозділів, що відповідають кожному напрямку діяльності. Однак така модель часто характеризується фахівцями як відносно застигла, важко реагує на зміни.

Нечисленні великі готелі високого класу найактивніше використовують у своїй діяльності лінійно–функціональну модель структури. Однак у процесі функціонування виявляється істотний недолік цієї моделі – у відносинах працівників апарату та процедур спостерігається також втрата гнучкості, що може поєднуватися зі специфікою роботи підприємства готельної промисловості.

Дивізіональні оргструктури, більш характерні для зарубіжних підприємств та транснаціональних корпорацій, використовуються виключно великими готелями для завоювання нових ринків, розширення клієнтури, застосування інноваційних проектів тощо.

Матричні організаційні структури носять тимчасовий характер і можуть застосовуватися як зарубіжними, і вітчизняними готельними підприємствами на період розробки та реалізації інноваційних програм.

У разі непостійності оточення для готельного підприємства особливо важливою є здатність реагувати на будь-які зміни без шкоди собі, зокрема, зміни попиту, обслуговування клієнтури різного характеру чи повна переорієнтація своєї діяльності, якщо цього вимагають зовнішні умови. Відповідно, пріоритетною є побудова адаптивної організаційної структури, в якій всі зв'язки стають прозорими, відсутня перевантаженість, кожна ланка займається своєю справою, а окремі складові розташовуються, не перешкоджаючи поширенню інформації.

Удосконалення організаційної структури на основі кластерного підходу є одним із сучасних методів, що забезпечують гнучкість та взаємодію зовнішнього середовища та елементів структури. Під кластерами розуміється сукупність однорідних елементів, ідентичних об'єктів, що утворюють групу одиниць [2, з. 312].

Практично даний підхід реалізується шляхом формування кластерів, які можуть розташовуватися як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі підприємства. Зовнішні кластери формуються незалежно від готельного підприємства для обслуговування на основі ринкових відносин з урахуванням економічних інтересів партнерів. При цьому підприємство, залежно від економічних інтересів, деякі служби може не мати у своїй структурі, а користуватися послугами сторонніх організацій (наприклад, господарську службу, службу харчування (кейтринг), оренда транспорту, який надає екскурсійні послуги). В цьому випадку готель може знизити витрати на утримання персоналу, його навчання та перепідготовку.

Кластерний підхід організації взаємовідносин між підприємствами-партнерами дозволяє всі проблеми вирішувати комплексно.

У середині підприємства можна перейти до організаційної структури з урахуванням кластерів. У цьому випадку кластери формуються відповідно до наявних служб готелю, що дозволяє, з одного боку, посилити відповідальність менеджерів за виконання встановлених обсягів робіт та завантаження виробничих потужностей, а з іншого боку, у менеджерів з'являється можливість маневру фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами.

Отже, вдосконалення оргструктур з урахуванням кластерного підходу дає можливість готелям перейти від стратегії виживання до стратегії сталого економічного зростання.

Авторами пропонується структура інноваційного центру, що складається з двох кластерів: інноваційного та службовофункціонального, які охоплюють усі стадії циклу «дослідження надання послуг». При цьому керівництво всієї сукупності робіт ведеться з єдиного центру, що дає змогу координувати роботи зі створення інновацій.

Таким чином, запропоновані структури управління сприяють швидкій адаптації готельних підприємств до змін у зовнішньому середовищі шляхом своєчасного, а іноді й запобіжного впровадження заходів, що забезпечують стійке економічне зростання.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Быкова А. Организационные структуры управления. М.: ОЛМА–ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003. 160 с.
2. Райсберг, Б. А. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА–М., 2005. 480с.

*Вовк С. М., доктор наук з держ. управління, доцент,  
професор кафедри організації вищої освіти,  
управління охороною здоров'я та гігієни  
Донецький національний медичний університет  
м. Маріуполь, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ФАХІВЦІВ СЕСТРИНСЬКОЇ СПРАВИ**

Важливість питання лідерства і розвитку лідерського потенціалу очевидний і актуальний як в державних, так і приватних інститутів управління. Це пов'язано з постійно мінливим робочим середовищем, розвитком технологій та іншими факторами, де успіх організації залежить від якості їх лідерів.

Кожна країна визначає свій підхід до розвитку здібностей лідерів. Наприклад, в ЄС і країн Євроатлантичного співтовариства вони визначаються на наднаціональному рівні – компетентності лідерства як для європейських лідерів, так і на рівні окремих країн у Нідерландах, Канаді, Польщі, Естонії, Ірландії тощо [1].

Проте, термінологічні підходи до визначення відрізняються – наприклад, основи стратегії управління на основі компетентностей (competency-based management framework), профіль розвитку лідерства, основи стратегії щодо управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (executive talent management framework) тощо, однак, спільним є підходи до розвитку керівників-лідерів у сфері публічного управління з наявністю загальних рамок/основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетентностей лідерства [2].

Лідерство належить до сучасної концепції управління у різних наукових галузях. В ньому, науковці, відокремлюють особливу роль впливовості самої людини, а не її рівень посади.

Із точки зору класичного підходу менеджменту до лідерства, то це, формування певних підштовхувань, як, де, коли та що потрібно робити, проте, лідерство – це якість управління людськими ресурсами на основі спільної мети, натхнення працівників до виконання роботи на основі творчості, стратегічного мислення, певної довіри та поваги тощо.

Однак, поліаспектність досліджень компетентностей лідерства здебільшого не торкається медсестринства, тому, проблематика розкриття його та формування лідерських компетенцій фахівців сестринської справи потребує більш ретельного вивчення.

Охорона здоров'я на своєму етапі модернізації здійснює певний комплекс стратегічних заходів спрямованих на підвищення рівня здоров'я населення, якості медичних послуг для українського суспільства. Серед всіх заходів найбільшу увагу приділяють сфері публічного управління серед кадрового потенціалу працівників медичної галузі.

Головним інструментом становлення керівного складу медичного складу є лідерські компетентності, що мають визначати конкретні якості керівників,

необхідні їм для ефективної роботи, і сприятимуть формуванню якісно-нової культури [3].

Аналіз досліджень наукових доробок довів, що у деяких публікаціях поряд із дефініцією «компетентність» вживається і така як, «компетенція». При чому, ці поняття в більший мірі використовуються як тотожні. Проте, вони не зовсім однакові. Якщо визначати слова-маркери якими визначають «компетентність» і «компетенція», то у літературі є низка інтерпретацій цих понять. Але для «компетентності» ключовими будуть знання, вміння, навички, креативність, ініціатива, відданість справі, успішність, лідерство і, нарешті, відповідні професійні якості та поведінка особистості, а для «компетенції» більш притаманно виконання професійних обов'язків, повноважень, завдань тощо [4].

Сучасні наукові принципи розробки моделей компетентностей пропонують розглядати їх як базові якості людей, що відбиваються в різних варіантах поведінки або мислення, поширюються на різні виникаючі ситуації в професійній сфері. В них до базових якостей людини відносять ті, що дозволяють успішно вирішувати професійні завдання як в охороні здоров'я, так і в інших галузях.

Ми розглядаємо формування компетентності як складову характеристики керівника медичного закладу, яка демонструє найбільш ефективні моделі поведінки для виконання заздалегідь поставлених цілей.

На сьогодні перелік типів та варіацій компетентностей не є вичерпними. Науковці виділяють п'ять базових типів: психофізіологічні особливості, базові мотивації, знання; вміння, навички та регулятивні механізми (наприклад Я-концепція особистості, психологічні феномени тощо) [1].

Узагальнюючи вищезазначене, до наведених варіацій лідерських компетентностей додаємо такі, які, на нашу думку є актуальними у роботі головних медичних сестер:

- дотримання принципів етики та деонтології в управлінні;
- володіння професійними знаннями, щодо механізмів та процедур діяльності у сфері публічного управління та адміністрування;
- здатність управляти фахівцями сестринства з орієнтацією на результат;
- аналітичне мислення та стратегічне планування роботи у лікарні;
- усвідомлення відповідальності за управління людськими ресурсами.

Підсумуємо все вище складене та дамо визначення управлінської компетенції фахівця сестринської справи. Ми вважаємо що це отримані знання та практичні навички для успішного та ефективного впливу на рівні управління персоналом, процесом на рівні медичного закладу для досягнення цілей організації. А також, це особисті якості головної медичної сестри які дають змогу здійснювати зміни і надихати на них медичних працівників. Також це форма управлінської взаємодії з різноманітними джерелами влади задля досягнення цілей медичного закладу.

У зв'язку з необхідністю вдосконалення лідерських якостей у фахівців з медсестринства ми звернули увагу на дотримання принципів етики та деонтології в управлінні; володіння професійними знаннями, щодо механізмів та

процедур діяльності у сфері публічного управління та адміністрування; здатність управляти фахівцями сестринства з орієнтацією на результат; аналітичне мислення та стратегічне планування роботи у лікарні; усвідомлення відповідальності за управління людськими ресурсами.

Ми вважаємо що це отримані знання та практичні навички для успішного та ефективного впливу на рівні управління персоналом, процесом на рівні медичного закладу для досягнення цілей організації. А також, це особисті якості головної медичної сестри які дають змогу здійснювати зміни та надихати на них медичних працівників. Також це форма управлінської взаємодії з різноманітними джерелами влади задля досягнення цілей медичного закладу.

Таким чином, формування лідерських компетентностей фахівців сестринської справи враховує постійний розвиток лідерських якостей, враховує лідерський потенціал особистості.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Шутов М. М., Бурега В. В., Вовк С.М. Регенерація населення України: сценарій майбутнього : монографія. Донецьк : ВІК, 2010. 205с.
2. Міжгалузева комплексна програма: Здоров'я нації. 2009 / за ред. З. М. Митника, Г. О. Слабкого. Науково-інформаційне видання. Київ : МОЗ; УІСД, 2010. 153 с.
3. Лінако Є. Критичний аналіз напрямків фінансування та продуктивності у сфері охорони здоров'я країн ЄС. Главный врач. 2004. № 6 (38). С. 76–82.
4. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні: навч.-наук. вид. / за заг. ред. М. М. Білінської. Київ - Львів : НАДУ, 2012. 240 с.

*Вовк С. М., доктор наук з держ. управління, доцент,  
професор кафедри організації вищої освіти,  
управління охороною здоров'я та гігієни;  
Біленко Є. Є., магістр з публічного управління  
та адміністрування в сфері охорони здоров'я  
Донецький національний медичний університет  
м. Маріуполь, Україна*

### **ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ТРЕТЬОГО РІВНЯ (на прикладі Обласної лікарні інтенсивного лікування м. Маріуполя)**

В організації управління закладом велику увагу приділяють людському фактору, підвищенню якості роботи й творчої віддачі кадрового потенціалу, поліпшенню фахової підготовки та використанню спеціалістів з урахуванням їх професійного та кваліфікаційного рівнів. Організаційний супровід управління кадровим забезпеченням здійснює центр кадрового та юридичного забезпечення.



Відділ кадрів третього медичного рівня організовує роботу з обліку кадрів та штатів лікарні, бере участь в підвищенні кваліфікації, мобілізаційній роботі, контролює відповідність співробітників до посадових інструкцій. Окрім заступника директора з управління персоналом відділ кадрів налічує трьох співробітників, працює з сучасними електронними інформаційними системами, в т. ч. «Кадри», «Медейр» тощо.

Для оцінки професійного рівня кадрового складу та складності виконуваних робіт, відповідності кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам Міністерства охорони здоров'я України розробило положення про проведення атестації (Наказ від 02.10.2015 № 650). Основними завданнями атестації лікарів є визначення рівня професійної підготовки лікарів та можливості подальшого використання спеціалістів, підвищення їх кваліфікації

Заступник директора з медичної частини безпосередньо керує лікувально-профілактичною та діагностичною роботою всіх структурних підрозділів стаціонару закладу. Заступник директора з кадрової політики організовує роботу закладу відповідно до Статуту, Посадової інструкції заступника головного лікаря, чинних нормативно-правових документів, а також роботу з кадрами: забезпечення виконання й контроль планів підвищення кваліфікації, атестації й переекстації лікарів і середнього медичного персоналу закладу.

Облікова кількість штатних працівників Обласної лікарні інтенсивного лікування м. Маріуполя складає 987 осіб, з них: жінок – 815 осіб. Знаходяться у відпустці по догляду за дитиною 107 осіб. Штатний розпис закладу на кінець 2018 р. включав: штатних посад 934 одиниці; зайнятих посад 924; фізичних осіб 987. Вакансій 10 одиниці. Укомплектованість кадрами 99 %. Лікарський склад включає 140 штатних посад, з них мають кваліфікаційні категорії всього 95. Укомплектованість кадрами складає 102 %. За освітнім потенціалом 55 лікарів мають вищу освіту, науковий ступінь мають 5 лікарів, без категорії працюють 5 працівників, 27 мають першу категорію, 21 – другу, молодших спеціалістів 23. Лікарів-інтернів, в диспансері працює 11 осіб, з них 9 осіб працює за державним направленням.

Серед працівників середнього медперсоналу (282 посади) підтвердження по категоріях мають 167 працівників: вища категорія – 110 працівників, перша – 50, друга 58, молодих фахівців – 159. Також в лікарні працює 12 працівників з немедичною освітою (психологи та біохіміки), з них 8 осіб мають кваліфікаційні категорії (відповідно першу – 6, другу – 2, молодих спеціалістів – 4) та 139 допоміжного персоналу, що обслуговує.

Для кожного медичного спеціаліста, відповідно до посадової інструкції, розроблено стандарти та критерії оцінки якості роботи, які щомісячно аналізують на зборах у відділенні.

Організаційні механізми впливу на формування кадрів медичного закладу полягають у його збалансованому розвитку [1]. Він більшою мірою має визначати медичну, соціальну, економічну ефективність діяльності кадрового потенціалу КНП «ОЛІЛ м. Маріуполь».

Під кадровим потенціалом розуміється наявні (кількісні), інтелектуальні, професійні можливості медичних працівників, незалежно від типу та рівня закладу охорони здоров'я, які використовують для збереження, підтримки та підвищення рівня здоров'я населення [3].

Важливою складовою формування організаційного механізму кадрового потенціалу КНП 2 ОЛІЛ м. Маріуполь» є діагностика його професійності, що відповідає за забезпечення якості надання медичних послуг. Діагностика на рівні лікарні виконується за принципами внутрішнього та зовнішнього контролю.

Зовнішній контроль якості надання медичної допомоги здійснюється шляхом контролю за дотриманням ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики, проведення акредитації закладів охорони здоров'я, атестації лікарів, молодших спеціалістів з медичною освітою, професіоналів з вищою немедичною освітою, які працюють у системі охорони здоров'я, проведення клініко-експертної оцінки якості та обсягів медичної допомоги.

Контроль якості надання медичної допомоги здійснюється за такими складовими: структура, процес та результати медичної допомоги; організація надання медичної допомоги; контроль за реалізацією управлінських рішень; відповідність кваліфікаційним вимогам медичних працівників, у тому числі керівників закладів охорони здоров'я; вивчення думки пацієнтів щодо наданої медичної допомоги; забезпечення прав та безпеки пацієнтів під час надання їм медичної допомоги.

Отже, контроль якості наданої медичної допомоги проводиться у випадках смерті пацієнтів, первинного виходу на інвалідність осіб працездатного віку, розбіжності встановлених діагнозів, недотримання закладами охорони здоров'я стандартів медичної допомоги (медичних стандартів), клінічних протоколів, табелів матеріально-технічного оснащення, а також у випадках, що супроводжувалися скаргами пацієнтів та/або близьких осіб, які доглядають за пацієнтами, шляхом клініко-експертної оцінки якості та обсягів медичної допомоги.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Беденко-Зваринчук О. Правовий статус медичного закладу. Практика управління медичним закладом. 2012. № 4. с. 11-24.
2. Веденко Б.Г. Фаховість керівників підрозділів медичних закладів - запорука успіху в роботі. *Новости медицины и фармации*. 2012. № 15. URL: <http://www.mif-ua.com/archive/article/33107/>. (дата звернення: 02.02.2022).
3. Князевич В. М. Актуальні питання кадрового забезпечення служби анестезіології та інтенсивної терапії обласних багатопрофільних лікарень. *Патологія*. 2009. № 1. С. 4-7.
4. Надюк З.О. Ринок медичних послуг: роль держави у фінансуванні системи охорони здоров'я України. *Державне управління*. 2010. № 4. С. 100-103.

*Вовк Т. В., старший викладач,  
кафедра галузевого менеджменту  
науково-дослідного інституту управління,  
Маріупольський державний університет,  
м Маріуполь, Україна*

## **ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ ОСВІТОЮ**

Аналіз теоретичних засад механізмів державного управління екологічною освітою довів, що тут існує низка не вирішених проблем для рівня загальної середньої освіти України. Але сучасна стратегія розвитку загальної середньої освіти країни повинна враховувати новітні тенденції європейського та світового освітнього середовища, враховувати якісні показники, реальні конкурентні переваги закладів загальної середньої освіти та трансформації екологічного навчання через формування ключових і предметних компетенцій.

Дослідження розвитку екологічних компонентів у освітній політиці зарубіжних країн, аналіз інституціональної структури механізмів управління, визначення особливостей формування екологічних компетенцій у людини упродовж життя, реалізація стратегії сталого розвитку в освіті, становить підвищений інтерес серед вітчизняних науковців [1]. Усі наукові доробки ЕО ЗСО можна сконцентрувати за такими принципами:

- модернізація екологічної освіти, яка може змінюватися в залежності від економічного зростання країни;
- створення умов для соціальної інтеграції, культурного розмаїття та розвитку людського потенціалу.

Однак, вони не повно відображають суспільна орієнтація механізмів державного управління екологічною освітою загальної середньої освіти країни. Крім того, в наукових працях не багато досліджень з визначення механізмів управління екологічним навчанням європейських та світових країн, що можна реалізувати в нашій країні для формування необхідних екологічних компетенцій людини упродовж життя.

Щоб відокремити механізми державного управління ЕО з різних країн, що найбільш дієві на загальносередньому (шкільному) рівні, проаналізуємо деякі з них, що за рейтингом PISA (англ. Programme for International Student Assessment) і Глобальним індексом інновацій (англ. Global innovation index) входять у десятку лідерів [2].

Рейтинг PISA – тест, який оцінює функціональну грамотність школярів, у віці 15 років, в різних країнах світу, їх вміння застосовувати знання на практиці [3]. У дослідженні беруть участь країни-учасниці Організації економічного співробітництва та розвитку з 2000 р., а також ті країни, які взаємодіють з ОЕСР. Кількість таких країн щоразу суттєво збільшується. Україна розпочала свою участь у рейтингу з 2018 р.

Дослідження PISA є моніторинговим, дозволяє виявити і порівняти зміни, які відбуваються в системах освіти різних країн, оцінити ефективність стратегічних рішень в галузі. Моніторинг якості освіти в школі PISA

проводиться за чотирма основними напрямками: грамотність читання, математична грамотність, природничо-наукова грамотність та комп'ютерна грамотність. Згідно з підсумками дослідження PISA 2018-2019 (ТОП-10), найкраща середня освіта була в країнах: Сінгапур, Японія, Естонія, Тайвань, Фінляндія, Макао, Канада, В'єтнам, Гонконг, Китай. Україна у рейтингу займає 47 місце [4].

Зазначимо, що екологічна освіта у більшості країн входить до циклу природничих, природничо-наукових або гуманітарних наук. Тому, вона розглядається як екологізація наукового пізнання та умова розвитку екологічної культури, що як певний екологічний індекс входить до Глобального індексу інновацій.

На відміну від PISA Глобальний індекс інновацій (GII) (англ. Global innovation index) – дослідження, що оцінює країни світу за показниками рівня розвитку інновацій у всіх сферах. Розраховується за методикою Міжнародної бізнес-школи INSEAD (фр. L'Institut européen d'administration des affaires (Європейський інститут управління бізнесом)). Дослідження проводиться в рамках спільного проєкту INSEAD, Корнельського університету (англ. Cornell University) і Всесвітньої організації інтелектуальної власності (англ. World Intellectual Property Organization, WIPO). Автори дослідження вважають, що успішність економіки пов'язана, як з наявністю інноваційного потенціалу, так і умов для його втілення [5].

Індекс є зваженою сумою оцінок двох груп показників. Першу, утворюють наявні ресурси та умови для проведення інновацій (Innovation Input): інститут; людський капітал і дослідження; інфраструктура; розвиток внутрішнього ринку; розвиток бізнесу. Другу, досягнуті практичні результати здійснення інновацій (Innovation Output): розвиток технологій та економіки знань; результати творчої діяльності. Таким чином, підсумковий індекс являє собою співвідношення витрат і ефекту, що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність зусиль з розвитку країни [2].

Глобальний індекс інновацій має понад 80 складових (субіндексів), які детально характеризують інноваційний розвиток країн світу, що знаходяться на різних рівнях економічного розвитку. За його даними, при оцінці субіндексу екологічного розвитку, перша десятка рейтингу 2018–2019 рр. виглядає так: Швейцарія, Швеція, США, Нідерланди, Великобританія, Фінляндія, Данія, Сінгапур, Німеччина, Ізраїль [2].

Розглянемо розвиток механізмів державного управління екологічною освітою на прикладі деяких світових країн.

Естонська Республіка (Естонія) вже певний час за рейтингом PSIA займає перше місце, а за Глобальним індексом інновацій 24 місце. Вона є референтною до України за соціально-економічним станом та культурно-історичною спорідненістю.

Державне управління країною має дворівневу структуру – загальнодержавний та адміністративно-територіальний рівень. В країні система місцевого самоврядування – однорівнева, в ній не має, в протилежність від України,

проміжного ступеню центральної влади. Волості та міста мають однаковий статус. Особливість такого самоврядування в автономії.

Для нашої країни цікавим буде досвід Естонії з формування механізмів державного управління екологічним навчанням, яке входить до циклу науково-природничих наук. Головна особливість – механізм децентралізації освіти. Він став запорукою високої успішності з освіти в волостях та містах. На місцевому рівні, додатково, закладаються програми, компоненти у навчальні стандарти ЕО згідно тієї території на якій йде навчання. Залучені кошти від громад та місцевого самоврядування створили якісне навчально-методичне, матеріально-технічне забезпечення для них. Це важливо, бо самостійне прийняття відповідних рішень до утримання шкільних установ, додаткових компонентів

з екологічної освіти та їх фінансування лежить у площині місцевого самоврядування. Проте, не завжди на рівні місцевого самоврядування віддається достатньо уваги щодо додаткових механізмів стимулювання до екологічного навчання.

Загалом підсумовуючи варто зазначити що моделі шкільної освіти властиві такі риси, як: рівність в освітніх можливостях і самореалізації та відкритість; мінімізація контролю з боку держави; використання власних, недержавних освітніх стандартів; активна участь в наукових, у тому числі фундаментальних, дослідженнях; функціонування за рахунок розвинутого приватного сектору, переважно у формі благодійних корпорацій; конкуренція між навчальними закладами з використанням усього маркетингового інструментарію; незначний рівень спеціалізації навчальних програм для старшої школи; використання власних залікових одиниць, наприклад, оцінка курсу навчання одиницею «А, D, F», що враховує щотижневу кількість годин навчання; орієнтація на споживача, що стимулює створення приватних комерційних підприємств, які генерують різноманітні програми за собівартістю, підготовки учнів за ціле спрямованою програмою вступу у вищі навчальні заклади тощо.

Отже, інтернаціоналізація механізмів державного управління екологічною освітою має стати об'єктом і предметом цілеспрямованої політики з боку держави, орієнтованої на вирішення конкретних національних політичних, соціальних та економічних проблем. Дослідження систем екологічної освіти дозволяє визначити специфічні особливості механізмів управління, що притаманні окремим національним системам та можливі для впровадження у освітню галузь країни

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ананьєв Б.Г. Людина як предмет пізнання. 3-е изд., СПб .: Вікторія Плюс, 2011. 288 с.

2. Анісімова, Т.В. Становлення екологічної культури особистості майбутнього вчителя в навчально-виховному процесі у ВНЗ: дисс. канд. пед. наук. М., 2012. 179 с.

3. Баталов А.А. Професійне мислення: філософські проблеми. Дисс. докт. філософськи. наук. Свердловськ, 2014. 323 с.

4. Горлач В.П. Формування екологічної культури особистості в освітньому процесі: регіональний аспект: дис. докт. пед. наук. Чита, 2010. 376 с.

5. Горелова, Р.І. Формування екологічної культури учнів у сучасній розвиваючій школі. Принципи, цілі, завдання формування екологічної культури учнів в сучасній школі: монографія. М. : ІНІМ РАО, 2010. Гол. III. 50 с.

*Гуцан А. М., канд. екон.наук, доцент;  
Перерва П. Г., доктор екон. наук, професор,  
завідувач кафедри економіки бізнесу  
Національний технічний університет "ХПІ",  
м. Харків, Україна*

### **ЕКОНОМІЧНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМЦІВ**

Заходи, які вживаються в нашій країні для переведення економіки на інноваційний шлях розвитку, повинні бути прийняті негайно, так як відбувається значне зношення основних фондів, спостерігається старіння висококваліфікованих кадрів, зниження виробництва високотехнологічних товарів і зростаюча переорієнтація економіки на імпорту технологічну базу. Решта науково-виробничого потенціалу все ще дозволяє нам реалізувати задекларовану нашою країною стратегію інноваційного розвитку [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 15; 17; 18].

Сучасний розвиток характеризується процесами глобалізації та пріоритетом визнання інноваційного типу розвитку економіки, заснованого на науково-технічних факторах. Нині людство живе в епоху інновацій, про що вперше повідомив науковому співтовариству Й. А.Шумпетер [2; 3]. Як відомо, актори, які ідентифікують та впроваджують інновації, щоб перетворити їх на інновації, є підприємцями. Зростає підприємницька діяльність в умовах глобалізації. Слід зазначити, що деякі вчені в своїх наукових роботах висувають твердження про те, що науково-технічний розвиток і процеси глобалізації призводять до протилежного результату – вимирання підприємця як фізичної особи, і в результаті, внаслідок значного ускладнення завдань, що виникають перед підприємством в сучасних умовах, місце підприємця займає так звана технологічна структура [1; 3; 7; 12].

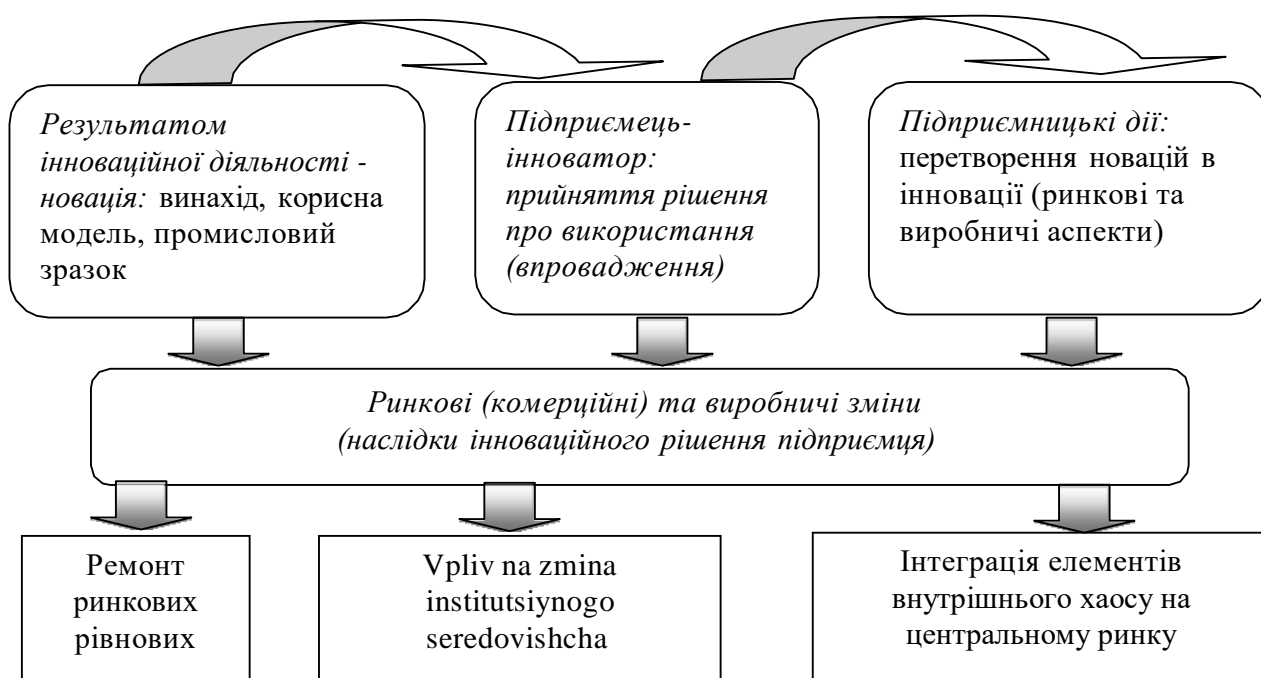
Результати наукових досліджень інноваційних процесів на промислових підприємствах привели нас до подібних висновків. Теорія інновацій пропонує розглянути два сценарії інноваційного розвитку, які можуть з'явитися в рамках глобалізаційних дій багатьох країн світу в результаті більш інтенсивного розвитку і прискорення науково-технічного прогресу.

Перший сценарій інноваційного розвитку характеризується таким рівнем розвитку техніки, науки, виробництва, при якому подальші технологічні вдосконалення стають неможливими через вичерпання технічних можливостей і відсутності стимулів для подальшого вдосконалення в результаті повного задоволення потреб людини.

Другий сценарій інноваційного розвитку визначається змінами в інноваційному процесі. Інновація як основна діяльність підприємця втрачає свою індивідуальність і перетворюється в рутинну справу. В таких умовах технічний і технологічний прогрес все частіше стає справою команд висококваліфікованих фахівців, які видають необхідне і роблять його функціонувати в установленому порядку. Романтика комерційних пригод відходить у минуле, оскільки багато з того, що могло дати тільки блискуче розуміння, можна отримати сьогодні в результаті точних розрахунків [1; 2; 3].

Аналіз ситуації, що склалася, приводить нас до наступного висновку: обидва сценарії інноваційного розвитку призводять до згасання підприємницької функції, як рушійної інноваційної сили розвитку, в умовах глобалізації.

Вивчення теорії і практики сучасного підприємництва [2; 3; 7; 9; 12; 17] дозволяє зробити висновок, що поява першого сценарію інноваційного розвитку підприємництва неможлива. Потреби людини в нормальних умовах не обмежені. Таким чином, основна функція підприємця, сформульована в теорії інновацій, з цих причин не може зникнути (рис. 1).



**Рис. 1. Значення і роль сучасного підприємця на ринку і виробничих процесах впровадження і використання інновацій**

*Джерело: розроблене авторами з використанням пропозицій [1; 12; 14; 17]*

Що стосується другого сценарію інноваційного розвитку, то це правда, що сучасний технологічний розвиток світу такий, що для вирішення складних питань необхідно залучати цілі команди фахівців, причому в різних напрямках.

Підприємці – це суб’єкти господарювання, функція яких полягає в реалізації нових комбінацій і виступати в якості активних суб’єктів підприємства. Підприємець визнає тільки суб’єкт господарювання, який здійснює нововведення (нове поєднання), і цей суб’єкт перестає бути підприємцем, як тільки заснований ним бізнес починає функціонувати далі як стабільна система. До підприємців відносяться всі, хто виконує цю функцію, в тому числі співробітники організації, а також особи, які реалізують функцію комбінації імпульсивно, спорадично: економісти, юристи, консультанти і т. д. Ідентифікація підприємців як класу також вважається умовною – така група не має свого класового положення, але ця група має особливий спосіб життя:

- особливий погляд на речі (головну роль відіграє не стільки інтелект, скільки вміння виділяти конкретні моменти реальності і бачити їх в реальному світі);

- здатність йти вперед в приватному порядку, не побоюючись пов'язаної з цим невизначеності і можливого опору;

- здатність впливати на інших людей [3, с. 257].

Мотиви поведінки підприємця на думку І.Шумпетера «принципово відрізняються від суто економічних. Вони не знайомі з економічним співвідношенням та їхніми законами» [2; 3] (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Три групи ділових мотивів**

1. Мрія і воля заснувати власну імперію – свою династію (свобода, умови для розвитку особистості, жага панування над іншими)	«... Власна імперія дає простір і відчуття сили... бути повноцінним власником на власному підприємстві, контролювати і будувати підприємство, яке повністю відповідає потребам, цінностям, потребам підприємця».
2. Воля до перемоги	«... з одного боку, жага боротьби, з іншого боку, прагнення до успіху заради успіху. В обох випадках економічна сторона самої справи абсолютно байдужа до підприємця».
3. Радість творчості	«... Визначальний момент поведінки»

*Джерело: складено на основі [1, с. 60; 2, с. 192]*

Економічна ірраціональність «підприємця Шумпетера» полягає в тому, що прибуток відіграє для нього другорядну роль: «... економічна сторона речей сама по собі для підприємця абсолютно байдужа. Сума прибутку тут є лише показником успіху – зазвичай тільки тому, що іншого немає – і символом перемоги. Економічна діяльність розглядається як вид спорту: свого роду фінансова гонка або, скоріше, боксерський поєдинок» [2, с. 195].

Згідно з аналізом науково-технічного розвитку, проведеним рядом сучасних вчених [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18], більшість великих винаходів останніх десятиліть ХХ ст. в США були зроблені



або самотніми ентузіастами, або невеликими фірмами, де успіх зазвичай визначається окремою людиною. Тому стимулювання інновацій на великих підприємствах і корпораціях є надзвичайно важливим і нагальним завданням.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василевська М.Д. Роль інформаційних технологій у бізнесі. *Сучасні виклики та аспекти інноваційного розвитку економічної науки і практики*. Київ, 2021. с.58-62.
2. Shumpeter J.A. History of economic analysis .Oxford University Press Inc.: N.Y., 1954. p.1260.
3. Shumpeter J.A. The theory of economic development. Transaction Publishers: N.Y., 1983. p.181.
4. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Выпуск 2. Маркетинг на промышленном предприятии. М.: НПО «РИМ», 1991. 80 с.
5. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків : «Основа», 1993. 288с.
6. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. 592 с.
7. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи. *Вісник НТУ "ХПИ"*. Харків : НТУ "ХПИ", 2017. № 24. С. 153-158.
8. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: *Знання*, 2009. 1070 с.
9. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Выпуск 3. Управление ассортиментом продукции. М.: НПО «РИМ», 1991. 80 с.
10. Экономика и организация труда / И.Н.Погорелов [и др.]. Харьков: Фактор, 2007. 640с.
11. Перерва П.Г. Потребность в электротехнических средствах автоматизации. Теория и методы определения. Х.: Основа, 1991. 114 с.
12. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.
13. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.
14. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobieliava T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
15. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Выпуск 4. Исследование рынка промышленной продукции. М.: НПО «РИМ», 1991. 96 с.
16. Грабченко А.И., Смолоник Р.Ф., Перерва П.Г. Основы маркетинга высоких технологий: Учебное пособие. Харьков: ХГПУ, 1999. 242с.
17. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial]. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.
18. Kobieliava, T., Pererva, P., Tkachova, N., Tkachov, M., Diachenko, T. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders on the basis of value approach. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), pp. 24-38. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03) (дата звернення: 02.02.2022).

*Задорожнюк Н. О., канд. екон., доцент,  
доцент кафедри інтегрованих технологій управління,  
Одеський національний політехнічний університет,  
м. Одеса, Україна*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

У сучасному бізнес-середовищі, у зв'язку з постійно зростаючим обсягом інформації зростає роль та необхідність використання автоматизованих систем підтримки прийняття рішень. Це пояснюється в першу чергу тим, що людина самотійно, без використання інформаційних технологій не встигає швидко та ефективно обробити величезні масиви інформації. Тому саме інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень (ІСППР) і дозволяють автоматизувати процес прийняття управлінських рішень, особливо інноваційних [1, с. 54].

У загальному вигляді ІСППР – це така система, яка дозволяє особі, що приймає відповідне рішення в бізнесі або на етапі управління, використовуючи інструментарій даних майнінгу, моделювання та візуалізації, а також відповідне програмне забезпечення зробити цей процес автоматизованим та більш ефективним. Тому можна стверджувати, що система ІСППР дозволяє підвищити якість прийняття управлінських рішень, швидкість прийняття інноваційних рішень та є гнучкою щодо налагодження різноманітних даних та інструментів [2].

Дослідження інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень дозволяє визначити такі, найбільш популярні: QlikView, Loginom, Contour BI та Business Scanner [3].

QlikView – це програмне забезпечення, що за допомогою якого здійснюється швидка розробка високо інтерактивних аналітичних додатків і панелей моніторингу, що забезпечують надання інформації за діловими завданнями. Також програмне забезпечення QlikView забезпечує високу швидкість реагування на динамічне бізнес-середовище, скорочує час для оцінювання ринкового становища і дозволяє більш глибоко розуміти ринкову ситуацію. Ціна розробки індивідуального рішення за допомогою QlikView становить близько 2 000–6 000 грн.

Loginom – програмне забезпечення, що виконує функції інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень на основі нейронних мереж та забезпечує інтеграцію, очищення та аналіз даних для прийняття більш ефективних управлінських рішень. Це програмне забезпечення має широкий спектр використання: банківська сфера, телекомунікації, логістика, промисловість, маркетинг, сільське господарство тощо. Ціна розробки індивідуального рішення за допомогою Loginom становить близько 3 000–7 500 грн.

Contour BI – програмне забезпечення, що виконує функції інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень на теорії нечітких множин. Це програмне забезпечення дозволяє збирати та зберігати статистичні дані, а також аналізувати їх для подальшої підготовки бізнес-звітності.

Аналітична система Contour BI також як і попередня призначена для багатьох сфер застосування: для банків і фінансових організацій; для держуправління, особливо для функціонування е-уряду (створення звітів і публікація інформації на офіційних сайтах в інтерактивній та зрозумілій формі); для представників бізнесу: підприємств різних галузей для створення: корпоративних звітів, аналізу продажів, здійснення аналізу складський аналіз, аналіз клієнтської бази.

Перевагою програмного забезпечення Contour BI є автоматична адаптація звіту до різних операційних систем і дозволу екрану: на комп'ютері, в інтерфейсі веббраузера, на мобільній платформі – смартфоні і планшеті.

Business Scanner – це хмарне рішення для аналітики бізнесу в сферах: купівні-продажу, фінансового управління та маркетингу. Використовується для здійснення бізнес-аналітики на малих і середніх підприємствах, що допомагає приймати управлінські рішення на основі даних. Важливим є те, що Business Scanner являє собою рішення, що має перед-настроєну інтеграцію з пакетом продуктів 1С, сервісами веб-аналітики з можливістю передачі даних по захищеному каналу. Ціна розробки індивідуального рішення за допомогою Business Scanner становить близько 7 000–10 500 грн. Тобто це інформаційний продукт є найбільш дорожчим серед розглянутих раніше.

Отже, розглянуто найпопулярніші на сьогодні інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень, такі як QlikView, Loginom, Contour BI та Business Scanner. За допомогою визначених особливостей та переваг кожної системи представники бізнесу, суб'єкти господарювання, менеджери різних ланок управління та урядовці можуть обрати відповідну систему для підвищення ефективності прийняття управлінських та інноваційних рішень.

Таким чином, можна резюмувати, що використання ІСППР не тільки спрощує процес управління, а дозволяє ефективно перерозподілити робочий час на вирішення першочергових питань, розвиток персоналу, підвищити швидкість реагування на зміни у ринковому середовищі тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інформаційне забезпечення систем прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах [колект. моногр.] Л.М. Савчук, Н.О. Задорожнюк та ін. Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2013. 592 с. (Н.О. Задорожнюк (підрозділ 2.1 Сучасний стан та проблеми розвитку інформаційного сектору національної економіки).
2. Гордієнко І.С. Дослідження особливостей та методів управління ІТ-проектами в сучасних умовах. Матеріали XIV Міжнар. наук.-прак. конф. «Сучасні проблеми менеджменту», Київ, 19 жовтня 2018. С. 159–162.
3. Zadorozhniuk N. Analysis of global trends in the development of the IT field *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 35–38.

*Зачосова Н. В., докт. екон. наук, професор;  
Морару-Бурлеску Р. П., магістрант,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна*

## **ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У РЕАЛІЯХ BANI WORLD**

Мотивація персоналу в нових умовах господарювання – з урахуванням реалій глобальної пандемії, переходу до дистанційної форми трудової зайнятості, необхідністю опанувати нові навички та компетентності у надшвидкому темпі – це і необхідність, і виклик для менеджменту вітчизняних підприємств. Тематика мотивації добре вивчена науковою спільнотою та висвітлена у численних публікаціях, де представлені різні точки зору на можливість стимулювання працівників до ефективної та результативної трудової діяльності. Наприклад, О. Г. Пустовіт, Є. В. Басюк вважають мотивацію персоналу основою розвитку підприємства [1], Т. Ю. Власенко, І. В. Луценко конкретизують методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві [2]. Нові реалії розвитку економіки, що неодмінно супроводжують прогрес функціонування системи економічних відносин, завжди знаходять відображення у змінах взаємодії між працівниками та роботодавцями. Наприклад, тенденції Індустрії 4.0 формують нове трудове середовище, де людині, як трудовому ресурсу, залишається усе менше місця, і з позиції менеджменту необхідно здійснити пошук можливостей стимулювати персонал до адаптації до змін, каталізації бажання пристосовуватись до нових умов праці [3]. З іншого боку, дії працівника, який не зацікавлений у результаті від своєї ролі на підприємстві, не мотивований до уважного та дбайливого ставлення до ресурсів компанії, є джерелом ризиків для стану її фінансово-економічної безпеки [4]. З огляду на це, інструментом налагодження партнерських відносин між власниками суб'єкта господарювання, його топ-менеджментом та персоналом має стати кадрова політика [5], що неодмінно має містити розділ, присвячений формам і методам мотивації працівників.

Конкретний набір засобів мотивації персоналу, звісно, залежить від можливостей, рішень і бажань менеджменту підприємства. Однак, при виборі конкретних форм стимулювання важливо враховувати і ті реалії, у яких працюють і працівник, і власне підприємство. Так, сучасна економічна ситуація, що формує зовнішнє середовище діяльності вітчизняних компаній, розвивається в умовах так званого, світу BANI. Така назва – це аббревіатура слів, що характеризують основні ознаки цього світу – (brittle – крихкий, ламкий, anxious – тривожний, неспокійний, nonlinear – нелінійний, incomprehensible – незрозумілий, незбагнений). Друга та четверта характеристика, на нашу думку, найбільше впливають саме на людей та їх світогляд, у тому числі і на позицію на робочому місці та на наміри щодо якості виконання своїх посадових обов'язків. Як краще мотивувати персонал у таких умовах? Крихкість, тобто

нестабільність, яка спостерігається у світі, і у сфері бізнесу зокрема, спонукають до того, аби роботодавець задекларував бажання продовжувати трудові відносини з працівником, і інструментом мотивації з огляду на це може стати довгостроковий контракт або фіксація у трудовій угоді бонусів, які належить виплатити у випадку розриву трудових відносин. В умовах VANI World навіть проста обіцянка стабільності буде високо цінуватись працівниками. Тривожність і неспокій також частково можуть бути нівельовані довгостроковою перспективою працевлаштування, однак, додатковим заходом мотивації може стати оплата навчання, підвищення кваліфікації, здобуття нових знань і навиків у царині неформальної освіти з тим, аби працівник усвідомив свої можливості, свою значимість, розширив власний кругозір, адже розуміння ситуації та можливостей забезпечення власної економічної безпеки через збільшення рівня професіоналізму можуть знизити рівень тривожності працівника. Такі ж рекомендації можна дати стосовно нелінійності. Що ж до незрозумілості та незбагненності, то тут стимулювання до навчання, отримання нового досвіду має поєднуватись із можливістю роботи у дистанційній формі та за гнучким графіком, оскільки у таких умовах людина здатна узяти своє життя під контроль, упорядкувати процеси роботи та відпочинку. Ефективним інструментом мотивації у сучасних обставинах може стати можливість поєднувати роботу та навчання або роботу та сімейні обов'язки. Матеріальні форми мотивації, традиційно, залишаються актуальними, адже фінансова стабільність – це найкраще, що можна запропонувати працівникові у мінливому світі дисбалансів. Менеджменту підприємств належить грамотно поєднати усі засоби мотивації працівників у межах кадрової політики та інформувати персонал про обрані вектори стимулювання та можливості розвитку трудових відносин у перспективі.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. Вип. 3. С. 47-63.
2. Власенко Т. Ю., Луценко І. В. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2019. № 1(1). С. 209-212.
3. Занора В.О., Зачосова Н.В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0: ретроспектива, сьогодення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 1(69). С.86-93.
4. Kovalenko A.O. Human risks in the process of financial and economic security supply and personnel policy as an instrument for managing them. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки*. 2020. №2. С.35-43.
5. Kovalenko A.O. Determinants of personnel policy in the process of management of financial and economic security of business entities. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки*. 2019. №3. С.70-77.

*Кобелева Т. О., доктор екон. наук, професор;  
Перерва П. Г., доктор екон. наук, професор,  
завідувач кафедри економіки бізнесу  
Національний технічний університет "ХПІ",  
м. Харків, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

На сучасному етапі економічного розвитку України проблема мотивації має вирішальне значення. підприємства багато в чому залежать від рівня ефективності персоналу. Саме матеріальний і моральний інтерес персоналу в результатах своєї діяльності дозволяє домогтися радикального підвищення продуктивності праці [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16].

Тому найважливішою функцією управління на промисловому підприємстві є мотивація праці. Свідоме підприємство може і повинно реалізувати свій виробничий потенціал для економічного зростання тільки при наявності ефективної трудової мотивації. Низький рівень трудової мотивації на промисловому підприємстві може бути стримуючим (гальмуючим) фактором по відношенню до показників економічної ефективності його виробничої та комерційної діяльності. мотивація праці промислового персоналу на підприємстві актуальна і визначає вибір теми дослідження, формує її мету і завдання.

Мотивація є однією з управлінських функцій, яка відіграє важливу роль в сучасному управлінні. Вона орієнтована на створення таких ситуативних умов, за яких задовольняються найважливіші потреби людей, забезпечується публічна оцінка їх трудового внеску. Процес трудової мотивації слід розглядати як складний процес, що складається з безлічі складових як матеріального, так і нематеріального характеру [1; 3; 7; 9; 16]. Сама мотивація – це сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших співробітників до досягнення поставлених в організації цілей і особистих цілей [3; 7; 9]. Мотивація як складова управління є одним з найважливіших важелів підвищення ефективності виробництва. Вона спрямована не тільки на те, щоб підлеглі ретельно виконували свої обов'язки, але і проявляли власну ініціативу. Основними завданнями мотивації є [1, п. 41]:

- 1) формування у кожного співробітника розуміння сутності і значущості мотивації в процесі роботи;
- 2) навчання персоналу та управлінського персоналу в психологічних основах комунікації;
- 3) формування демократичних підходів до управління персоналом у кожного керівника з використанням сучасних методів мотивації.

Сучасні підприємства повинні використовувати комплекс методів як матеріальних, так і нематеріальних стимулів для вдосконалення своєї системи трудової мотивації, для успішної і злагодженої роботи. Найпоширенішим методом підвищення ефективності праці є виплата грошових винагород за

рахунок бонусів. Винагорода може бути розрахована для забезпечення прибутку і надання індивідуальних пільг, які відповідають потребам співробітників. Це дозволяє не тільки зацікавитися ефективністю праці, але і консолідувати в конкретному колективі тих, в роботі яких є потреба. Ефективність системи мотивації нині також має на увазі наявність нематеріальних стимулів, пов'язаних з надійністю робочого місця, досягненням власних цілей, бажанням взяти на себе відповідальність. Тобто це все методи, які безпосередньо не пов'язані з оплатою праці, які компанії використовують для винагороди своїх співробітників за хорошу роботу і підвищення їх мотивації і відданості фірмі. Однак доцільно також провести моніторинг, який включає аналіз існуючої системи мотивації, аналіз якісного складу співробітників, мотиваційну сферу персоналу та оцінку необхідності зміни системи мотивації. Теорія і практика управління розробили ряд вимог до системи мотивації персоналу підприємства [1; 7; 9; 15], серед яких найбільш важливими є наступні:

- 1) *об'єктивність*: розмір винагороди визначається за результатами роботи;
- 2) *передбачуваність*: працівник повинен знати, яку винагороду він отримає в залежності від результатів своєї роботи;
- 3) *умови*: створення належних умов для збереження праці та добробуту всіх працівників, що дозволить їм сумлінно працювати;
- 4) *адекватність*: винагорода повинна бути адекватною трудовому внеску працівника в кінцеві результати, його досвіду і рівня кваліфікації;
- 5) *підтримка*: повинна бути атмосфера довіри в колективі, інтерес до реалізації спільної мети, можливість двосторонньої комунікації між керівництвом на всіх рівнях і працівниками;
- 6) *своєчасність*: винагорода повинна слідувати за досягненням результату якомога швидше (якщо не у вигляді прямої винагороди, то хоча б у вигляді обліку подальшої винагороди);
- 7) *значимість*: винагорода повинна бути значною для працівника;
- 8) *справедливість*: правила визначення винагороди повинні бути чіткими для кожного співробітника організації і бути чесними, зокрема з його займаної посади.

У результаті мотивація праці – це мотивація людини до промислової або невиробничої діяльності для задоволення його матеріальних і побутових потреб і запитів, що досягається за рахунок його праці. Це дасть компанії наступні результати [1; 3; 15]:

- підвищення ефективності роботи персоналу;
- оперативне досягнення цілей компанії;
- прозорість системи стимулювання;
- поліпшення психологічного клімату; поліпшення командної роботи і т. д.

Тому головним завданням керівництва будь-якого промислового підприємства має бути створення на ньому ефективної системи мотиваційного середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тараєвська Л.С., Василик К.В. Система мотивації персоналу підприємства. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів, Івано-Франківськ, 2021. С.41-44.
2. Kobieliava, T., Pererva, P., Tkachova, N., Tkachov, M., Diachenko, T. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders on the basis of value approach. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), pp. 24-38. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03)(дата звернення: 02.02.2022).
3. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Выпуск 2. Маркетинг на промышленном предприятии. М.: НПО «РИМ», 1991. 80 с.
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.
5. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч.посібник для інж.-техн.вузів.- Харків : «Основа», 1993. 288с.
6. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. 592 с.
7. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи. *Вісник НТУ "ХПІ"*. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24. С. 153-158.
8. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: *Знання*, 2009. 1070 с.
9. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Выпуск 3. Управление ассортиментом продукции. М.: НПО «РИМ», 1991. 80 с.
10. Экономика и организация труда / И.Н.Погорелов [и др.]. Харьков: Фактор, 2007. 640с.
11. Перерва П.Г. Потребность в электротехнических средствах автоматизации. Теория и методы определения. Х.: Основа, 1991. 114 с.
12. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.
13. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.
14. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobieliava T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
15. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Выпуск 4. Исследование рынка промышленной продукции. М.: НПО «РИМ», 1991. 96 с.
16. Грабченко А.И., Смолоник Р.Ф., Перерва П.Г. Основы маркетинга высоких технологий: Учебное пособие, Харьков: ХГПУ, 1999. 242с.



*Козловська С. Г., канд. техн. наук,  
доцент кафедри менеджменту і адміністрування,  
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова,  
м. Черкаси, Україна*

## **КРИТЕРІЙ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА**

Успішна діяльність будь-якого підприємства чи організації – це заслуга насамперед керівника. Ефективна праця керівника – це поєднання особистих та ділових якостей, якими він має володіти. Ясна річ, що цей набір якостей формується протягом всього життя: з деякими задатками людина народжується, потім цей список доповнюється на основі життєвого досвіду та розуміння того, що потрібно вдосконалювати.

Ефективність управління в науковій літературі розглядають у широкому і вузькому розумінні.

Під ефективністю управління у широкому значенні розуміють кінцевий результат господарювання, у вузькому розумінні – продуктивність праці керівника у процесі збирання, опрацювання та аналізу інформації, вироблення й ухвалення рішення [1].

Інтегральним критерієм ефективності є результативність функціонування системи господарювання, тобто ступінь досягнення цілей, поставлених перед об'єктом управління.

Ефективність управління визначається за допомогою різних критеріїв, серед яких найчастіше використовується ступінь того, наскільки успішно керівник виконує завдання та досягає поставлених цілей. Зазвичай цей критерій стосується результатів роботи підлеглих, а ці результати, своєю чергою, залежать від того, наскільки ефективно спрацював керівник.

Умовами ефективного менеджменту є результативність та якість зовнішніх зв'язків, розвиненість комунікаційної системи, а також сприятливий соціально-психологічний клімат [2].

Коли говорять про ефективність конкретного менеджера, то фактично йдеться про його інтелектуальний потенціал. Інтелектуальний потенціал – це потенційна здатність менеджера швидко і точно вирішувати складні розумові завдання, з якими він постійно має справу. Інтелектуальний потенціал забезпечує керівнику високий темп опанування новими знаннями, інтелектуальними навичками та вміннями.

Інтелектуальний потенціал керівника включає: професійний потенціал – сукупність спеціальних знань та умінь, необхідних для виконання управлінських функцій; творчий потенціал – здатність та можливість висування нових креативних ідей, прояви ініціативи, вміння передбачати, здійснювати інноваційну діяльність; духовно-моральний потенціал – систему цінностей, що зумовлюють гармонійний розвиток соціуму; інформаційний потенціал – здатність до сприйняття, оцінки, обробки інформації, використання інформаційних технологій у розв'язанні соціальних проблем [3].

Інтелект належить до особистих якостей керівника і визначає здатність раціонально мислити, діяти правильно, розумно у відповідних ситуаціях, вміло використовувати свої ділові якості. Але сьогодні в динамічному ринковому середовищі просто інтелекту не достатньо. Керівник має володіти емоційним, маніпулятивним, духовним та естетичним інтелектами [4], які своєю чергою також формують інтелектуальний потенціал менеджера.

Тобто, ефективність управління визначається ступенем реалізації інтелектуального потенціалу управлінців, але це, в свою чергу, залежить від стану суспільства. Джерелом ефективності управління є взаємозв'язок між людиною, суспільством, суб'єктом й об'єктом управління та їх інтелектуальним розвитком.

Одним із критеріїв ефективності менеджера, як зазначено вище, є кінцевий результат праці всього колективу – і менеджера і виконавців. Але не менш важливими в оцінці діяльності менеджера є психологічні критерії, а саме: соціально-психологічний клімат, умови праці, рівень заробітної плати, система мотивації та оцінки результатів своєї роботи та ін. Крім того, роль менеджера полягає у забезпеченні процесу розвитку підприємства, що ґрунтується на аналізі та виявленні можливих напрямів розвитку й вирішенні розбіжностей, що виникають у процесі виробничої діяльності та в системі суспільних відносин.

Специфіка управлінської праці зумовлює вимоги, які висуваються до особистості менеджера. Ці вимоги й визначають набір якостей, які називають професійно важливими для керівника.

До професійно важливих якостей менеджера, що забезпечать ефективність його управлінської діяльності, можна віднести такі: комунікативні та організаторські якості, вміння стратегічно та аналітично мислити, володіння навичками тайм-менеджменту, володіння різними способами й техніками ухвалення рішень в умовах ризику та невизначеності, розвинена соціально-психологічна компетентність, стресостійкість, вміння працювати в команді, формування власного іміджу, креативність, корпоративність мислення, цілеспрямованість, емпатія.

Звичайно це не повний перелік якостей ефективного керівника, адже лише робота над собою дозволить йому не лише доповнити цей список, а й вдосконалити уже наявні якості.

Отже, запорукою ефективної управлінської діяльності у сучасних економічних умовах є відповідність професійного рівня менеджера потребам часу.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Кулініч . І. О. Психологія управління : навч. посіб. К. : Знання, 2008. 292 с.
2. Эффективность деятельности менеджера URL: <https://center-yf.ru/data/Menedzheru/Effektivnost-deyatelnosti-menedzhera.php> (дата звернення: 15.02.2022).

3. Кунгурцева Г. Ф. Оценка качеств современного руководителя: теоретический подход и эмпирические индикаторы. *Социальная политика и социология*. 2010. № 8. С.336-341.

4. Козловська С. Г. Сукупність інтелектів керівника як основна складова успішного управління організацією. *Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів : наукові ідеї та механізми реалізації* : Матеріали всеукр. (із зарубіжною участю) наук. конф., м. Покровськ, 12-13 травня 2021 р. Покровськ : ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2021. С. 81–84.

*Ніколаєва А. М., канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Луцький національний технічний університет,  
м. Луцьк, Україна*

### **ОЦІНКА КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ**

Під час здійснення своєї господарської діяльності підприємствам, незалежно від того, до якої галузі економіки вони належать, доводиться постійно вирішувати питання пошуку джерел фінансування. Досить часто для фінансування всіх потреб підприємства власних ресурсів не вистачає і тоді виникає потреба у залученні позикового капіталу. При цьому, щоб мати можливість отримати кредит у фінансових установах, показники фінансового стану підприємства повинні відповідати достатньому рівню кредитоспроможності. Високий рівень кредитоспроможності виступає свого роду візитною карткою підприємства як потенційного позичальника на ринках капіталу, репутацією його власників і менеджменту як серед кредиторів, так і серед інвесторів, гарантією щодо належного виконання підприємством взятих на себе боргових зобов'язань. Тому питання управління кредитоспроможністю, підтримання її належного рівня особливо в умовах нестабільної економіки є актуальними для менеджменту і власників бізнесу, які прагнуть розширювати потенційні джерела фінансування підприємства.

Періодичні кризові явища, що відбуваються у фінансово-економічній системі країни, які можуть похитнути стабільність вітчизняної банківської системи, та постійні зміни в нормативній базі щодо діяльності комерційних банків з метою її приведення у відповідність до міжнародних стандартів, змушують експертів переглядати методологію аналізу та оцінки кредитоспроможності та підвищувати вимоги до фінансового стану потенційних позичальників.

В законодавчо-нормативних актах України та науково-навчальній літературі економічну сутність кредитоспроможності підприємства розглядають з різних позицій: для банків-кредиторів кредитоспроможність позичальника – це його здатність своєчасно повернути борг з виплатою відсотків, для

підприємства – це сукупність вимог, яким має відповідати його фінансовий стан, щоб мати можливість отримати кредит і вчасно його погасити згідно з умовами кредитного договору. На думку автора, кредитоспроможність підприємства – це комплексна характеристика суб'єкта господарювання, представлена сукупністю кількісних та якісних критеріїв, яким має відповідати діяльність та фінансовий стан підприємства, щоб мати можливість отримати кредит і вчасно його повернути з відсотками згідно з умовами кредитного договору. Тобто, оцінка кредитоспроможності підприємства включає не лише оцінку кількісних показників фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання, але й умов, що відображають якісний стан функціонування підприємства, зокрема його конкурентну позицію на ринку товарів, робіт, послуг, якість менеджменту, ділову репутацію, кредитну історію тощо. Кредитоспроможність підприємства доцільно визначати як перед отриманням фінансового, так і товарного (фінансовий лізинг) кредиту.

Сучасна практика взаємодії кредиторів та позичальників виробила різні методики оцінки кредитоспроможності останніх. Розроблені методи оцінювання кредитоспроможності підприємства можна умовно поділити на два підходи: кількісний і якісний (або комплексний). Для кредитора важливо кількісно визначити кредитоспроможність позичальника. Кількісний підхід побудований на статистичних методах оцінки, методах фінансових коефіцієнтів, що відбивають результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Аналіз кількісних показників діяльності підприємства можна провести за допомогою методу коефіцієнтів, бально-рейтингової методики, аналізу грошових потоків, прогнозних моделей банкрутства, що побудовані на методах багатофакторного (множинного) дискримінантного аналізу (МДА) тощо [1; 2; 3; 4; 5 та ін.]. Перевагою цих методів є простота у використанні, непотрібність спеціального інформаційного забезпечення, зручність ранжування підприємств за результатами тощо.

Так, метод коефіцієнтів базується на визначенні основних показників фінансового стану підприємства, зокрема коефіцієнтів ліквідності і платоспроможності, і їх подальшому порівнянні із встановленими нормативами (нормативний метод), з аналогічними показниками інших підприємств цієї ж галузі (порівняльний аналіз) чи з аналогічними показниками підприємств-конкурентів, лідерів у даній галузі (бенчмаркінг). Проте, на думку експертів, даний аналіз не завжди є об'єктивним, оскільки розрахунок оціночних коефіцієнтів надає аналітикам статичну, а не динамічну інформацію, і може бути завищеним [1, с. 115–116].

За бально-рейтинговою методикою загальна сума балів розраховується шляхом множення значення показника на його вагу (коефіцієнт значимості) в інтегральному показнику. Недоліком цього методу є врахування рівнів показників лише відносно оптимальних значень (виконується / не виконується), коли не беруться до уваги степені їх виконання чи не виконання.

Оцінка кредитоспроможності суб'єкта господарювання методом багатофакторного дискримінантного аналізу передбачає розрахунок базового

інтегрального показника фінансового стану позичальника, що є результатом розв'язку дискримінантної функції, незалежними змінними в якій є окремі фінансові коефіцієнти, що визначаються на підставі фінансової звітності і характеризують різні параметри фінансового стану позичальника. Недоліком застосування методів МДА є те, що вони вимагають великої репрезентативної вибірки і не враховують вплив якісних характеристик позичальника.

На думку деяких вчених-економістів, зокрема Тараса Андрушківа, найбільш об'єктивну оцінку рівня кредитоспроможності підприємства дає метод аналізу грошових потоків. При цьому досліджуються обсяги і структура грошових надходжень, визначаються основні джерела надходження та напрямки використання грошей, а також здійснюється порівняння за обсягом і часом вхідних і вихідних грошових потоків, тобто визначається ступінь їх збалансованості [1, с. 116]. Основою такого методу є бюджетування грошових потоків.

Якісний підхід до оцінки кредитоспроможності підприємства передбачає, перш за все, оцінку якості менеджменту та оцінку ринкового середовища підприємства. Багато вітчизняних комерційних банків для оцінки кредитоспроможності потенційних позичальників спираються на світовий досвід і використовують методуку CAMPARI, основу якої складають:

«*C* – *character* – характеристика клієнта, особисті якості; *A* – *ability* – спроможність бізнесу покрити витрати; *M* – *means* – маржа (дохідність); *P* – *purpose* – мета, заради якої витрачатимуться кошти; *A* – *amount* – розмір позики; *R* – *repayment* – величина грошових потоків за об'єктом кредитування; *I* – *interest and insurance* – страхування ризику непогашення позики» [1, с. 97].

В зарубіжній практиці банків активно використовуються також аналогічні методи комплексної оцінки кредитоспроможності позичальника такі як: «PARTS», «PERSER» (Англія), «MEMO RISK», Система «4FC», Правило «5C» поганих кредитів, Правило «6C» [2, с. 57; 3].

Заслуговує на увагу метод американських банків – «Правило «6C», що базується на базових принципах кредитування і містить шість характеристик позичальника, назви яких починаються з англійської букви «С»: «*character* (характер особистості позичальника, репутація); *cash flow* (спроможність вчасно повернути кредит, фінансові можливості або потік грошових коштів); *capital* (капітал, майно, величина акціонерного капіталу); *collateral* (забезпечення, види та вартість активів); *conditions* (економічна кон'юнктура та її перспективи); *control* (контроль, відповідність кредитної заявки описові кредитної політики банку)» [4].

Отже, в характеристиках позичальника, що наведені в даних методах (Правило «5C» поганих кредитів, Правило «6C») представлені у взаємодії як кількісні так і якісні методи оцінки. Недоліком цих методів вважають те, що в них недостатньо повністю використовується математичний апарат.

У нинішніх умовах вітчизняні комерційні банки під час оцінки кредитоспроможності потенційного позичальника мають визначати розмір кредитного ризику за активними банківськими операціями відповідно до Положення НБУ № 351 від 30.06.2016 р. [5]. Положення НБУ передбачає різні моделі розрахунку інтегрального показника позичальника для підприємств з урахуванням груп видів економічної діяльності та розміру їх діяльності.

Підсумовуючи вище сказане, зазначимо, що періодичні кризові загострення в економіці змушують сьогодні банки підходити до оцінки кредитоспроможності позичальників особливо ретельно та всебічно. Тому діючі методичні підходи до оцінки кредитоспроможності потребують розвитку та вдосконалення. Вони повинні відображати аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємств-позичальників, оцінку майнового стану, аналіз структури функціонуючого капіталу, ліквідності та платоспроможності, але також кредитну історію позичальника, його ринкові позиції, якість управління, перспективи розвитку бізнесу тощо.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Т. Проблеми оцінки кредитоспроможності позичальників в управлінні кредитним ризиком банку. *Світ фінансів*. 2008. № 2(15). С. 113-118.
2. Кужелєв М.О., Ковальова К.В. Теоретичні аспекти управління кредитоспроможністю підприємства. *Економічна наука*. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2019/12.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2019/12.pdf) (дата звернення: 10.02.2022).
3. Виговський В.Г. Методичні підходи до оцінки кредитоспроможності суб'єктів господарювання комерційними банками. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/metodichni-pidhodi-do-ocinki-kreditospromozhnosti-sub-ektiv-gospodaryuvannya-komerciyunimi-bankami.html> (дата звернення: 10.02.2022).
4. Кривоконь О.С., Буряк І.М. Організаційні аспекти аналізу кредитоспроможності підприємств-позичальників. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1223> (дата звернення: 14.02.2022).
5. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: затверджено Постановою Правління Національного банку України від 30 червня 2016 р. № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#n33> (дата звернення: 15.02.2022).

*Нужна О. А., канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і аудиту,  
Луцький національний технічний університет,  
м. Луцьк, Україна*

## **ДІЛОВА КОМУНІКАЦІЯ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗА РІЗНИХ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА**

Стиль керівництва значною мірою визначає рівень ефективності і комфортності ділового спілкування в колективі. Тому вчені приділяють значну увагу питанням визначення та характеристики стилів лідерства та управління (керівництва).

Так, відповідно до розробленої у 30-их рр. ХХ ст. німецьким психологом Куртом Левінім типології індивідуальних стилів, було виділено три основні стилі керівництва – авторитарний, демократичний і нейтральний (або анархічний) [5]. Пізніше термін «нейтральний» замінили на «ліберальний», а зазначені вище стилі керівництва називають також директивним, колегіальним, потуральним.

Дуглас Макгрегор розглядав дві моделі поведінки керівників – теорію Х і теорію У, які описують відповідно авторитарний і демократичний стилі керівництва [6].

Пізніше Ренсис Лайкерт запропонував чотири типи стилів керівництва: експлуаторсько-авторитарний, прихильно-авторитарний, консультативно-демократичний, заснований на участі підпорядкованих в ухваленні рішень, зокрема, найважливіших [3; 4].

Далі вчені, припустивши, що жоден із стилів керівництва не є універсальним і керівнику варто бути гнучким та використовувати різні стилі керівництва відповідно до обставин, розробили такі ситуаційні моделі: теорія найменш привабливого працівника Ф. Фідлера [2]; теорія життєвого циклу П. Херсі й К. Бланшара; модель «шлях – ціль» Т. Мітчела й Р. Хауса; модель прийняття рішень В. Врума – Ф. Йеттона. Популярними є багатовимірні моделі стилів керівництва, в тому числі «управлінська матриця» або «решітка менеджменту» Роберта Блейка і Джейн Моутон [1].

Однак основними, базовими стилями керівництва є авторитарний, демократичний і ліберальний. Розглянемо, яким чином основні характеристики цих стилів керівництва впливають на ефективність ділової комунікації.

Обговорення проблем і пошук їх розв'язання при демократичному стилі керівництва відбувається спільно, а рішення приймаються колегіально. У цьому випадку однаково продуктивними є як вертикальні, так і горизонтальні канали комунікації, адже підлеглі мають можливість проявити ініціативу, реалізувати свій потенціал. Конфлікти є конструктивними і вирішуються шляхом компромісу і співробітництва, адже кожен має право на висловлення власної думки і знає, що його думка є важливою. Колектив і керівник згуртовані навколо спільної мети, спілкування приносить задоволення.

На протипагу цьому, авторитарний стиль керівництва не передбачає спільної діяльності в цьому напрямку, тобто існуючі проблеми з підлеглими не обговорюються, а керівник одноосібно здійснює пошук їх розв'язання і приймає рішення. Вертикальна ділова комунікація виявляється у формі наказів і розпоряджень з боку керівника та звітування про виконану роботу з боку підлеглих. При цьому керівник не лише не заохочує підлеглих проявляти ініціативу та застосовувати творчий підхід до виконання завдань, а навпаки, вважає це непотрібним і таким, що викликає його невдоволення. Конфлікти виникають через незгоду підлеглих з думкою керівника і є тривалими, вирішуються шляхом примусу. Атмосфера в колективі є некомфортною.

Ліберальний стиль керівництва характеризується мінімізацією спільної діяльності керівника та підлеглих, однак, на відміну від авторитарного стилю, в цьому випадку керівник усувається від прийняття рішень і перекладає відповідальність за них на підлеглих. Ефективність вертикальної комунікації є низькою, адже діалог керівника з підлеглими відсутній, а їх спілкування є формальним з тієї причини, що керівник навіть не намагається вникнути в суть справи. Чіткого планування діяльності, розподілу завдань і контролю за їх виконанням при такому стилі керівництва немає. Через відсутність чіткого координування діяльності періодично виникають конфлікти, для вирішення яких в основному застосовуються такі методи, як ухилення і пристосування. Психологічний клімат в колективі залежить від рівня свідомості підлеглих та їх корпоративного духу.

Таким чином, ми розглянули зв'язок між стилем керівництва і ефективністю ділової комунікації для авторитарного, демократичного і ліберального стилів керівництва.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Blake R, Mouton J. Two Dimensions of Management. Publishing organization, 1964.
2. Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGrawHill, 1967.
3. Likert R. New Patterns of Management. New York: McGraw – Hill, 1961.
4. Likert R. The Human Organization. New York: McGraw – Hill, 1967.
5. Lewin K. Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal on Sociology*. 1939. Vol. 44. P. 868-896.
6. McGregor D. The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, 2005.



*Овчарук О. М., канд. екон. наук., доцент,  
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної;  
Бут А. О., здобувач вищої освіти,  
Полтавський державний аграрний університет  
м. Полтава, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Успішна діяльність більшості сучасних підприємств своїм досвідом доводять, що сьогодні створення та впровадження систем управління якістю є необхідною складовою конкурентної боротьби. Використання тільки цінових факторів конкурентоспроможності не гарантує стабільного становища на ринку.

При формуванні системи управління якістю підприємства необхідно враховувати ряд принципів:

1. Для забезпечення високої якості технічного обслуговування необхідно розробляти спеціальні стандарти чи правила обслуговування, які передбачають систематичне навчання і тренування для зайнятого в обслуговуванні персоналу, забезпечують ідентичний рівень обслуговування на всіх рівнях обслуговування та є безумовними для виконання.

2. Головним завданням забезпечення якості послуги є задоволення або перевищення очікувань споживачів.

3. Операційний менеджмент повинен підрозділяти кожну послугу на ряд послідовних дій, де кожен робить свій внесок у складові частини процесу задоволення покупців.

4. Якість послуги сприяє залученню «відданих» споживачів із метою забезпечення контактів і зростання прибутковості турпідприємства. В еру повільного зростання ринку найкращим джерелом нових можливостей для бізнесу є постійні клієнти [1].

За рахунок впровадження системи якості необхідно забезпечити умови створення якісного сервісу на підприємстві:

1. Дотримання основних і найбільш важливих принципів сучасного сервісу: максимальна відповідність послуг, що надаються вимогам споживачів і характеру споживання; нерозривний зв'язок сервісу з маркетингом, його основними принципами і завданнями; гнучкість сервісу, його спрямованість на облік мінливих вимог ринку, переваг споживачів турпослуг.

2. Створення необхідних умов для персоналу, покликаних забезпечити якісний сервіс. До них відносяться: ергономічність робочих місць; чітке формулювання правил, обов'язкових для виконання кожним співробітником; чітка система оцінки якості роботи кожного співробітника, що дозволяє об'єктивно вимірювати ефективність сервісу; мотивація персоналу, його зацікавленість у процвітанні всього підприємства, бажання і вміння робити всю роботу максимально ефективно, настрої на самовдосконалення; система підвищення кваліфікації персоналу.

3. Оптимізація організаційної структури управління підприємства. Необхідною умовою забезпечення безперервності технологічного процесу з однаковим рівнем якості обслуговування є ефективність взаємодії всіх елементів структури, що дозволяє негайно виправляти помилки, що трапилися і виключати можливість їх повторення.

4. Всебічний, повний, об'єктивний і безперервний контроль за якістю проодукції, що передбачає: створення методик та критеріїв, що дозволяють співвіднести вимоги стандартів з фактичним становищем справ; створення систем самоконтролю персоналу; постійна робота з групами якості; застосування чітко сформульованих кількісних критеріїв оцінки якості послуг, що надаються; участь персоналу в створенні систем і критеріїв якості; застосування технічних засобів контролю за якістю [1; 2].

Таким чином, можна виділити два основних критерії системи якості: вона повинна забезпечувати високий рівень якості, його відповідність стандартам і потребам споживача, а також слугувати інструментом для створення спеціальних технологій із раціонального управління підприємством.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Задольський А. М., Бердичевська М. В. Сучасна концепція вдосконалення систем менеджменту якості на промислових підприємствах в умовах глобалізації ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 279-290.

2. Данченко О. Б., Белова О. І., Сафар Х. М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія : Економіка. 2019. Вип. 2. С. 169–175. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2019\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2019_2_22) (дата звернення: 21.12.2021).

*Отенко І. П., докт. екон. наук., професор,  
зав. кафедри міжнародних економічних відносин;*

*Гонтаренко М. І., магістрант,  
Харківський національний економічний  
університет імені С. Кузнеця,  
м.Харків, Україна*

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ НЕСТАБІЛЬНОЇ ПОЛІТИЧНОЇ СИТУАЦІЇ

Наш час характеризується глобалізацією суспільного розвитку, зближенням націй, народів, держав, переходом людства від індустріальних до науково-інформаційних технологій, високих економіко-технологічних укладів, які значною мірою базуються на освітньо-інтелектуальному потенціалі населення. Водночас загострюється конкуренція регіонів, націй, держав, окремих

громадян. Зміни в світовій економіці, звичайно, вимагають і змін або розвитку нових теорій ефективного управління нею. Це зумовлює докорінну зміну підходів до розвитку менеджменту в освіті та освітньої політики в цілому. Саме для XXI ст. стає характерним розуміння того, що освіта не може надалі залишатися у сфері відокремленої галузевої чи відомчої політики, розглядатися як витратне соціальне благо та безповоротна стаття видатків, а є продуктивним чинником й умовою розвитку, відтак повинна набути статусу загальнонаціональної стратегії. Загальні цивілізаційні тенденції викликали появу нової парадигми освіти, її переорієнтацію з держави на людину, на фундаментальні людські цінності, на послідовну демократизацію освітнього процесу й освітньо-педагогічної ідеології загалом.

Реформаторські ідеї розбудови суверенної держави України зумовлюють розробку сучасних теорій і технологій управління соціально-педагогічними системами. Розглядаючи менеджмент як один з основних інструментів забезпечення сталого розвитку ринкової економіки, постає питання про необхідність дослідження тенденцій розвитку менеджменту в Україні на фоні світової нестабільності.

Освіта – одна із сфер суспільного життя, а зміни в освіті – інтегральна частина змін суспільства в цілому. Освіта як невиробнича сфера держави тісно пов'язана з її економікою та політикою. Сьогодні на часі не стільки проблеми технізації життя, скільки його окультурення на основі відродження національної свідомості, традицій, створення людського суспільства, формування в нього позитивного мислення, душевної рівноваги на основі національної самосвідомості, конструктивної поведінки, відповідальності.

У період оновлення системи освіти в Україні великого значення набувають пошуки принципово нових механізмів взаємодії всіх учасників освітнього процесу, що вимагає, насамперед, удосконалення управлінської діяльності установ освіти. Ця проблема розглядається у працях [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8] В. Андрущенко, І. Зязюна, О. Киричука, В. Шинкарука, А. Маслоу, К. Роджерса, В. Гамаюнова, В. Крижко, Т. Буша, П. Сілвера, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, Є. Павлютенкова, Н. Протасової, Л. Карамушки.

У результаті аналізу поглядів науковців на стан вітчизняного менеджменту, виявлено проблему значного відставання рівня українського менеджменту в порівнянні з західним. Але, у той же час, необхідно брати до уваги те, що Україна є молодою країною і не має такого досвіду як, наприклад, США зі своєю більш ніж столітньою історією становлення і розвитку теорії та практики менеджменту. Історію ж українського менеджменту розглядають лише з початком формування корпоративного сектору економіки, тобто починаючи з 1992 року [4]. У перші роки Незалежності відбувався приватизаційний процес в Україні та створення нормативно-правової бази, тому перед підприємствами постало питання про швидку адаптацію до нових реалій ринку і, як наслідок, створення нового типу управлінців-менеджерів, які були б здатні керувати підприємствами в таких умовах.

Як зазначає В. Гамаюнов, управління – це переведення системи в бажаний (з точки зору соціального замовлення) стан (від найнижчого до найбільш високого рівня розвитку освітнього колективу) за законами, властивими цій системі. Так, заклад дошкільної освіти можна розглядати як демократичну модель реалізації прав і свобод людини, спеціально створене культурне середовище, що сприяє становленню в дитини базису особистої культури, залучення її до світу національних звичаїв і традицій, духовності.

Підхід до управління за цілями відомий ще з часів Аристотеля. Цей підхід відпрацьований та перевірений на ефективність в управлінні виробничою сферою. Проте в управлінні педагогічними системами він почав упроваджуватись лише у 90-ті рр. Саме цей період в управлінні був ознаменований переходом від адміністративно-функціонального підходу до цільового.

Цільове управління містить декілька рівнів, що пов'язані між собою: визначення призначення (місії), формулювання генеральної мети (стратегії закладу дошкільної освіти); декомпозиція мети; вимірювання результатів.

Найбільш актуальною у наш час місією є упровадження системи роботи з формування національної свідомості вихованців сучасного закладу дошкільної освіти.

Виходячи з обраної місії, доцільно визначити функції керівника та вимоги, що висувуються до його особистості з метою здійснення їм найбільш ефективного управління діяльності педагогічного колективу з метою реалізації цілей та стратегічних завдань національного виховання.

Основними принципами вибору місії закладу дошкільної освіти є: перспективність, інтенсифікація, динамічність, гуманістичність, інтегративність, реалістичність, цілісність, керованість, економічність, актуальність.

З-поміж загальних рис проведення роботи щодо реалізації місії закладу дошкільної освіти з питання національного виховання можна виділити наступні: діяльність педагогів на діагностичній основі, психологізація освітнього процесу, диференціація та індивідуалізація навчання і виховання, розвивально-творчий характер діяльності дошкільників, атмосфера співробітництва та психологічного комфорту, що панує у колективі, моніторинг освітнього процесу, підвищена увага до потреб та запитів вихованців.

У той же час, не дивлячись на цілу низку проблем, вітчизняними закладами робляться кроки в напрямку впровадження сучасних теорій і практик в менеджменті. Охарактеризовано основні тенденції в цьому напрямку:

1. У результаті глобалізаційних процесів, що відбуваються в світі, посилюється важливість використання організаціями міжнародного досвіду управління. Значну роль у цьому відіграють великі транснаціональні корпорації.

2. Упроваджуються різні методи підвищення кваліфікації співробітників – курси, тренінги, закордонне стажування тощо.

3. Усе більше уваги приділяється проблемі мотивації персоналу.

Звичайно, зазначені тенденції не вирішують усіх проблем сучасного менеджменту в Україні, але вони мають позитивне спрямування.

Зроблено висновок, що, не дивлячись на досить невеликий досвід формування системи менеджменту в Україні, вітчизняні організації прийшли до розуміння необхідності розвитку інтелектуального капіталу, а отже, і компетенцій менеджерів як одного з пріоритетних елементів забезпечення ефективної діяльності в сфері освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беленька Г.В. Вихователь дітей дошкільного віку: становлення фахівця в умовах навчання. Монографія. К.: Світич, 2006. 304 с.
2. Дошкільна освіта: словник-довідник : понад 1000 термінів, понять та назв / упор. К.Л. Крутій, О.О. Фунтікова. – Запоріжжя : ТОВ «ЛІПС» ЛТД, 2010. 324 с.
3. Кравченко Г.Ю. Формування управлінської компетентності керівника навчального закладу в умовах післядипломної педагогічної освіти. *Вчені записки. Харківський інститут управління: науковий журнал*: Вип. № 29. X.: XIY, 2012. С. 380 – 387.
4. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. – Харків.: Вид. група «Основа», 2004. 240 с.
5. Алієв Г. Перспективи розвитку менеджменту в Україні. URL: <http://kerivnyk.info/2012/03/aliev.html> (дата звернення: 20.02.2022).
6. Захарчин Р.М. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій. URL: **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.** (дата звернення: 20.02.2022)
7. Ситник Й.С. Засади формування парадигми менеджменту світогляду й особистісно-власницького зростання. URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/VNULPM\\_2013\\_778\\_30.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/VNULPM_2013_778_30.pdf) (дата звернення: 20.02.2022)
8. Сторожилова У. Л. Розвиток сучасного менеджменту в Україні. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2013\\_4\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2013_4_6) (дата звернення: 20.02.2022)

*Перерва П. Г., доктор екон. наук, професор,  
завідувач кафедри економіки бізнесу;  
Якушко А. Є., студент групи ВЕМ 918д  
Національний технічний університет «ХПІ»,  
м. Харків, Україна*

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Формування адекватної політики розвитку промислових підприємств. Виникла необхідність побудови механізмів підвищення ефективності національного виробничого потенціалу та залучення його до трансформаційних процесів як на державному, так і на регіональному рівнях. нові методи

управління. Актуальність дослідження визначається тим, що прийняття обґрунтованих управлінських рішень вимагає належного апарату оцінки, який повинен базуватися на чітко визначеній системі показників-індикаторів, що дає можливість визначити, на якому рівні знаходиться підприємство і які його перспективи оптимального формування та ефективного розвитку виробничого потенціалу [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16].

Виробничий потенціал компанії є одним з найважливіших серед усіх видів потенціалів і займає провідне місце у визначенні всіх можливостей компанії для розвитку. Адже виробничий потенціал легше піддається кількісній і якісній оцінці, і саме на нього істотно впливає реалізація місії і стратегії підприємства. Без реалізації виробничого потенціалу на підприємстві не можуть бути реалізовані інші види потенціалу (економічний, стратегічний). Виробничий потенціал підприємства являє собою складну соціально-економічну систему, яка взаємопов'язувала і взаємодіяла з технічними, трудовими і матеріально-енергетичними ресурсами, які мають певний потенціал для виробництва конкурентоспроможної продукції. Для стратегії розвитку підприємства особливу роль відіграє оцінка виробничого потенціалу, так як дозволяє визначити важливі конкурентні переваги підприємства. Формування і нарощування виробничого потенціалу, а також його успішна взаємодія зі зміною зовнішнього середовища складуть стратегію розвитку підприємства. Кожне підприємство розробляє свій універсальний і унікальний вид бізнес-стратегій. Основні стратегії розвитку включають стратегії концентрованого диверсифікованого зростання. Ефективна стратегія зростання підприємства заснована на правильно підібраних довгострокових цілях, на оцінці власного потенціалу і аналізі можливостей і загроз, які надає зовнішнє середовище, крім того, грає роль і що саме є підприємством – малим, середнім або великим [1]. Структура виробничого потенціалу підприємства включає потенціал земельних і природно-кліматичних умов, потенціал основних і оборотних активів, нематеріальних активів, а також потенціал для відтворення (інноваційних та інвестиційних), грошовий потенціал [1; 2]. При оцінці виробничого потенціалу підприємства проводиться аналіз поточного стану підприємства. використовуються коефіцієнти поновлення, утилізації, зростання основних фондів, коефіцієнт нерівномірної подачі матеріалів, коефіцієнт плинності кадрів для прийому персоналу, коефіцієнт плинності для утилізації, коефіцієнти плинності і сталості персоналу. Величезну роль в оцінці потенціалу відіграють коефіцієнти ефективності використання комплектуючих – повернення капіталу, інтенсивність капіталу, коефіцієнт навантаження обладнання, рентабельність основних фондів, коефіцієнт зсуву, матеріальна віддача продукції, матеріальна інтенсивність продукції, частка матеріальних витрат у собівартості продукції, коефіцієнт матеріального використання, зміна середнього заробітку працівників за певний період, невиробничі витрати робочого часу [1; 7]. Оцінка виробничого потенціалу поєднує в собі три підходи: ресурс, визначає його вартість як суму фізичної та ціннісної оцінки його окремих компонентів; структурний, визначає його величину на основі прогресивних норм

і нормативних коефіцієнтів, встановлених найсучаснішими технологіями, організації виробництва в цілому; проблемно-орієнтовані, спрямовані на визначення відповідності існуючому потенціалу для досягнення поставлених цілей [1; 3; 8; 14]. Для визначення структурних особливостей виробничого потенціалу досліджуються масштаби потенціалу і його просторове розташування; характер діяльності, яку зобов'язаний здійснювати виробничий потенціал компанії; Ступінь закриття. Оцінивши виробничий потенціал підприємства, можна стверджувати, що наявний потенціал відповідає довгостроковим цілям розвитку. Якщо існуючого рівня потужності достатньо для досягнення поставлених цілей, стратегія розвитку базується на існуючій базі з урахуванням змін зовнішніх факторів. Якщо існуючий рівень потенціалу недостатній для реалізації цілей, то необхідно їх побачити і ймовірні шляхи збільшення виробничого потенціалу компанії [1; 4; 8; 16]. Таким чином, незалежно від того, з яким рівнем виробничого потенціалу ми б не мали справу при розробці стратегії розвитку підприємства, необхідно приділяти особливу увагу можливим ризикам на шляху до досягнення мети. І вже з урахуванням можливих ризиків сформулювати остаточну стратегію розвитку підприємства.

Для узгодження управлінських рішень зі стратегією компанії та її ресурсними можливостями недостатньо вивчення особливостей ефективності промислових компаній. Здатність підприємства генерувати прибуток за рахунок підвищення ефективності використання наявних ресурсів реалізується за рахунок наявного виробничого потенціалу, так як представлена не тільки ресурсами підприємства, але і його резервами і можливостями для розвитку. Однією з умов ефективності та успіху розробленої стратегії є об'єктивний погляд на реальний стан виробничого потенціалу промислового підприємства, що дає можливість впроваджувати технологічні інновації.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Солонина М. Аналіз виробничого потенціалу підприємства як основа формування стратегії розвитку. URL: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/viewer.html> (дата звернення: 02.02.2022).
2. Экономика и организация труда / И.Н.Погорелов [и др.]. Харьков: Фактор, 2007. 640с.
3. Перерва П.Г. Потребность в электротехнических средствах автоматизации. Теория и методы определения. Х.: Основа, 1991. 114 с.
4. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Выпуск 2. Маркетинг на промышленном предприятии. М.: НПО «РИМ», 1991. 80 с.
5. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві: навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків : «Основа», 1993. 288с.
6. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. 592 с.
7. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи. *Вісник НТУ "ХПІ"*. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24. С. 153-158.

8. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
9. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Выпуск 3. Управление ассортиментом продукции. М.: НПО «РИМ», 1991. 80 с.
10. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-ptynt», 2019. 689 p.
11. Kobieliava, T., Pererva, P., Tkachova, N., Tkachov, M., Diachenko, T. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders on the basis of value approach. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), pp. 24-38. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03)(дата звернення: 02.02.2022).
12. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.
13. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.
14. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobieliava T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
15. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Выпуск 4. Исследование рынка промышленной продукции. М.: НПО «РИМ», 1991. 96 с.
16. Грабченко А.И., Смолоник Р.Ф., Перерва П.Г. Основы маркетинга высоких технологий: Учебное пособие, Харьков: ХГПУ, 1999. 242с.

*Перчук О. В., канд. екон. наук,  
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування;  
Подкідишав В. С., здобувач третього (освітньо-наукового)  
рівня вищої освіти спеціальності 071 Облік і оподаткування,  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,  
м. Переяслав, Україна*

## **ПОБУДОВА ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ОТГ**

У 2020 р. майже завершився цикл реформ пов'язаний із децентралізацією влади, що призвів до виникнення новостворених об'єднань територіальних громад (ОТГ), перед якими постають нові виклики і проблеми, що впливатимуть на їх розвиток і життєздатність. Після об'єднання, в межах громади відбувається реорганізація юридичних осіб – створюються єдині представницькі та виконавчі органи. Та найбільші зміни стосуються фінансово-майнової сфери. В ОТГ все комунальне майно окремих суб'єктів стає майном громади. Порівнюючи з попередньою системою бюджетування, реформа дає ОТГ значні обсяги коштів. Із збільшенням бюджету змінюються і обов'язки ОТГ. Відтепер саме керівництво громади повинно забезпечити свою територію достатньою кількістю шкіл, лікарень, об'єктів інфраструктури та нести повну відповідальність за їх стан. Для реалізації цих повноважень громади зможуть самостійно здійснювати зовнішні запозичення, обирати установи



з обслуговування коштів та підрядників для виконання робіт, визначатимуть містобудівну політику та розпоряджатимуться землями за межами населених пунктів.

Об'єднані територіальні громади зіштовхнулися з необхідністю налагодження чітких облікових процесів щодо перерозподілу коштів, отримання бюджетних трансфертів, нарахування й виплати зарплати, розрахунків із контрагентами, наявності й руху необоротних матеріальних активів тощо. Проблема відсутності актуальної статистичної інформації, належної інформації для повноцінного достовірного обліку у сфері управління та розпорядження всіма активами громади тягне за собою низку серйозних ризиків та загроз. Зокрема, ймовірного некоректного та викривленого бюджетного прогнозу і планування, невиконання запланованих програм, заходів, проєктів, недержання запланованих доходів, невиконання місцевих бюджетів, часткові втрати активів громади або ризик неефективного та непрозорого їх відчуження та використання.

Запорукою уникнення таких похибок у межах усієї системи управління ОТГ в цілому та в сегменті управління активами є застосування сучасних моделей та інструментів менеджменту, результативність якого безпосередньо пов'язана з розбудовою дієвої підсистеми обліково-аналітичного забезпечення вказаним об'єктом.

У зв'язку з цим, необхідно розширити завдання сучасного обліку та аналізу з метою формування достовірної та оперативної інформації про наявність та рух активів, що стане основою для прийняття управлінських рішень щодо їх ефективного використання в об'єднаних територіальних громадах.

Значний внесок у вирішення проблем обліку у державному секторі економіки здійснили такі вітчизняні науковці як: О. М. Андрієнко, О. В. Артюх, П. Й. Атамас, І. Д. Ватуля, М. І. Ватуля, Ю. А. Верига, О. С. Височан, О. В. Гамова, Т. В. Гладких, Л. О. Гуцайлюк, Р. Т. Джога, М. В. Дунаєва, Ю. М. Іванечко, Л. І. Жидеєва, Т. В. Канєва, І. А. Козачок, Н. О. Кулявець, З. М. Левченко, В. С. Лень, М. Г. Михайлов, А. І. Мілька, В. П. Пантелеєв, Ю. О. Романченко, Л. М. Сінельник, О. П. Славкова, В. В. Сопко, М. І. Телегунь, А. В. Череп, Л. В. Черничук, Є. Ю. Шара та ін.

Відповідно до Конституції України [1] територіальні громади села, селища, міста безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування управляють майном, що є в комунальній власності (Ст. 143). Територіальним громадам [2] сіл, селищ, міст, районів у містах належить право комунальної власності на рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, землю, природні ресурси, підприємства, установи та організації, в тому числі банки, страхові товариства, а також пенсійні фонди, частку в майні підприємств, житловий фонд, нежитлові приміщення, заклади культури, освіти, спорту, охорони здоров'я, науки, соціального обслуговування та інше майно і майнові права, рухомі та нерухомі об'єкти, визначені відповідно до закону як об'єкти права комунальної власності, а також кошти, отримані від

їх відчуження. Спадщина, визнана судом відумерлою, переходить у власність територіальної громади за місцем відкриття спадщини. Метою наділення ОТГ правом комунальної власності є в першу чергу використання майнових об'єктів для задоволення нагальних потреб жителів цих громад у невідкладних послугах, і лише в другу чергу право цієї форми власності призначено для доцільного, економного та ефективного використання майна територіальних громад в інших інтересах їх жителів.

Суб'єктів управління активами об'єднаних територіальних громад можна об'єднати в дві групи: суб'єкти місцевого самоврядування та суб'єкти управління об'єктами державної власності.

Серед науковців існують різні підходи щодо визначення та класифікації активів ОТГ. Зокрема виділяють, інфраструктурні активи (будівлі, обладнання, комунікації тощо), соціальні активи та природні активи.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Верховна Рада України. 1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.02.2022).

2. Закон Україна «Про місцеве самоврядування в Україні від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.02.2022).

3. Тимченко І.Р. Концептуалізація управління активами розвитку територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2021. №7. URL: [www.nauka.com.ua](http://www.nauka.com.ua) (дата звернення: 15.02.2022).

*Погуда Н. В., канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри туризму;  
Євсюкова Д. В., студентка 4 курсу  
спеціальності «Туризм»,  
Харківський національний економічний  
університет ім. Семена Кузнеця,  
м. Харків, Україна*

### ЛОЯЛЬНІСТЬ СПОЖИВАЧА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ

Тенденції менеджменту підприємств демонструють ситуацію, за якої багато компаній витрачали багато грошей, намагаючись зрозуміти настрої та вподобання своїх клієнтів і вплинути на їхню схильність до споживання власної продукції. Однак для підтримки інтересу споживача до продукції компанії недостатньо, у сьогоденні умовах, просто відслідковувати споживчий ринок та оцінювати його за такими стандартними показниками, як задоволеність споживачів та зміна інтересів. Вибагливий споживач бажає додаткових привілеїв, які дають можливість отримати не лише економічну вигоду, але й виділяють його серед інших споживачів через отримання

спеціального статусу чи входження до спеціально створеного об'єднання. Незважаючи на витрачені мільйони, це завдання не завжди вдається, оскільки підтримка високого рівня лояльності клієнтів – справа дуже нестабільна, яка вимагає комплексного підходу до даного питання.

Розроблення та впровадження програми лояльності є актуальним майже для більшості компаній, незалежно від сфери діяльності, обсягу продажів і стадії розвитку. Складна економічна ситуація лише загострює потребу підприємства у побудові виграшних бізнес-стратегій формування та підтримки лояльності клієнтів.

Оскільки питання лояльності є досить актуальним, то це знайшло відображення і серед наукового співтовариства. Серед закордонних дослідників сутності та ролі лояльності, її видам та особливостям присвячено праці Д. Аакера [1], Р. Олівера [2], Дж. Гріффіна [3] та ін. Серед вітчизняних науковців проблемі лояльності, її значенню, особливостям розробки програм лояльності на підприємствах сфери туризму розглянуті у дослідженнях М. Бойко [4], О. Жегус та О. Ілляшенко [5], Л. Дяченко [6], Ю. Забалдіної та ін. [7].

Аналіз наукових підходів дозволяє розглядати лояльність як якісну маркетингову характеристику ставлення споживачів до товарів та послуг за ознакою їхньої прихильності до певної марки. Відповідно, лояльність споживача сприймається як вірність, відданість, з різних причин, покупців і споживачів торгової марки, послугі, товару.

Мета формування лояльності полягає в утриманні клієнтів, розвитку ефективної системи взаємодії та, як результат, збільшувати результатів діяльності. Вивчення та спостереження за лояльністю є основою для розробки та використання як окремих короткострокових найбільш ефективних маркетингових інструментів, так формування цінової стратегії підприємства.

Оскільки лояльність представляє складне багатоаспектне явище, то кожен споживач тією чи іншою мірою володіє чотирма основними видами ресурсів: матеріальним, тимчасовим, когнітивним та афективним.

Для того, щоб сформувати ефективну цінову стратегію на підприємствах туризму необхідною частиною має стати вірно розроблена програма лояльності, яка має якомога більше відповідати бажанням та потребам споживача, у той же час, має сприяти покращенню і економічних результатів діяльності підприємства.

Доцільним при розробленні програми лояльності розглянути і використати ефективні моделі лояльності. Зокрема, доволі поширеними та ефективними є наступні моделі лояльності: модель «Аллена – Рао [8], модель Діка – Базу [9], модель Олівера [2], модель лояльності Гремлера – Брауна [10].

Усі програми лояльності можна розділити на 2 категорії: цінові та нецінові. Цінові поділяються на дисконтні та бонусні, існують також і комбіновані програми – дисконтно-бонусні. При всьому різноманітті схем, усі цінові програми подібні до того, що діють на раціональну модель поведінки. Дисконтні програми надають у тому чи іншому вигляді знижку на придбання продукції або послуг, виходячи з певних параметрів: це може бути сума першої покупки або сума покупки за місяць, частота покупок або час покупок.

Цінові програми лояльності, які побудовані на знижках, мають на меті «прив'язати» клієнта до компанії (тут він отримує гарантовану знижку) та збільшити обсяг та/або частоту покупок (купує тільки тут, купує більше, через те, що отримує знижку).

Нецінові програми передбачають, що споживач отримує винагороду за свою співпрацю з компанією, підприємством чи організацією у вигляді нематеріальних вигод. Найбільш поширений тип таких вигод – це різноманітні «привілеї». Наприклад, у багатьох авіакомпаніях деякі клієнти розміщуються в окремих залах очікування та обслуговуються за спеціальними реєстраційними стійками (за принципом «без черги»).

Аналіз пропозиції ресторанного бізнесу показав, що заклади даного типу дуже часто пропонують своїм відвідувачам заохочувальні заходи та мають власні програми лояльності. Наприклад, бонусна програма у закладах «Confetti» Ресторани щасливих людей» у всіх своїх 6 позиціях, які щомісяця відвідують понад 20 тис. осіб, використовує «Бонуси щастя» [11], мережа ресторанів «MAFIA» пропонує бонусну програму, де передбачається повернення 10 % від витраченої суми у вигляді кешбеку на картку, 20 % бонусів для іменинників та наявністю спеціальних пропозицій для власників карток [12].

Готельний бізнес також не є виключенням у впровадженні програм лояльності як складової цінової стратегії показав, що програми лояльності направлені на надання відповідної рівня знижки (в залежності від статусу учасника програми), однак головна відмінність полягає у додаткових послугах, які пропонуються гостям готелю. Також, варто відмітити, що діапазон знижки залежить від того, яка категорія готелю: чим вище – тим більшу знижку можуть запропонувати власнику карти (наприклад, у Royal Hotels & Spa Resorts, Reikartz Hotel Group, Radisson Hotel Group, Hilton Worldwide).

Нині програми лояльності в туристичному бізнесі стають все більш різноманітними, в них використовуються різноманітні технології виявлення та обліку обслуговування клієнтів та видів заохочення. Слід пам'ятати, що, перш за все, програми лояльності дуже привабливі для MICE туризму. Дослідження, проведене Frequent Business Traveler, показало, що ділові мандрівники більш лояльні до різних програм винагороди клієнтів: 75 % респондентів сказали, що вони вибрали б навіть трохи незручний рейс, якщо отримають хорошу винагороду, а 45 % опитаних сказали, що готові заселитися у віддалений готель, щоб отримати за це хорошу винагороду [13].

Програма лояльності є важливою стратегічною ініціативою, що впливає на фінансові показники компаній у довгостроковій перспективі. Оцінка програми лояльності для підприємств туристичної сфери необхідна як для фінансової звітності, так і для ухвалення адекватних рішень та збільшення рентабельності підприємства. Розробка і запуск програми – це лише старт марафонської дистанції, кінцевим результатом якої має бути ефективна

система взаємодії між підприємством та споживачем, яка націлена на довготривалий ефект. Нічого не стоїть на місці, програма лояльності також має бути адаптивною системою, яка змінюється у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Створення сильних брендів. М.: Видавничий дім Гребенникова, 2008. 320 с.
2. Oliver R. Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer. New York, McGrawHill Inc., 1997.
3. Griffin J. Customer Loyalty: now to Earn It, now to Keep It. Lexington Books : New York, USA. 2001.
4. Бойко М. Управління лояльністю споживачів туристичних продуктів. Економіка. Управління. *Інновації*. 2013. Випуск 2 (10). 14 С.
5. Жегус О. В., Ілляшенко О. В. Управління лояльністю клієнтів у закладах готельно-ресторанного господарства в умовах нових викликів. *Проблеми економіки*. 2020. №3. С. 118–125.
6. Дяченко Л.А. Формування систем лояльності соживачів на ринку туристичних послуг у контексті тотального управління якістю. *Review of transport economics and management*. 2019. Вип.1(17). С. 69-78.
7. Забалдіна Ю. Б., Дупляк Т. П., Клімова А. М., Роскладка Н. О. Формування програм споживчої лояльності в туризмі. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7398> (дата звернення: 20.02.2022).
8. Ferguson R, Hlavinka K. Loyalty trends: Three evolutionary trends to transform your loyalty strategy. *Journal of Consumer Marketing*. 2007. Vol. 23 (5). 292-299.
9. Dick A., Basu K. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1994. Vol. 22. No. 2. 99-113.
10. Gremler D., Brown S. Service Loyalty: Its Nature, Importance and Implications. *Proceedings American Marketing Association*. 1996. PP. 171-180.
11. Бонусна програма лояльності Confetti. URL: <https://confetti.in.ua/bonus-system/> (дата звернення: 20.02.2022).
12. Бонусна програма «Мережі ресторанів Mafia». URL: <https://mafia.ua/ua/kiev/informaciya/bonusnaya-programma-kiev> (дата звернення: 20.02.2022).
13. Frequent Business Traveler. URL: <https://cutt.ly/6OHrNVz> (дата звернення: 20.02.2022).

*Погуда Н. В., канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри туризму ;  
Кожевнікова М. О., студентка 5 курсу  
спеціальності «Туризм»,  
Харківський національний економічний  
університет ім. Семена Кузнеця,  
м. Харків, Україна*

## **БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Широко відомо, що бенчмаркінг є одним з найважливіших інструментів, які використовуються підприємствами з метою досягнення постійного вдосконалення продуктів (товарів і послуг), що, в свою чергу, призводить до задоволеності клієнтів, яка виражається у ступені лояльності і збільшенні прибутку. Основний зміст бенчмаркінгу полягає у виявленні еталонних підприємств, які досягли значних успіхів у будь-яких функціональних галузях, ретельному вивченні їх бізнес-процесів та адаптації отриманих даних до умов власного підприємства.

Бенчмаркінг є потужним теоретико-методичним і практичним інструментом виживання та розвитку підприємства в сильному конкурентному полі, що спирається на маркетингове управління, позначене Ф. Котлером як маркетинг менеджмент [1].

Сучасна практика демонструє широке різноманіття видів бенчмаркінгу, що пояснюється ефективними результатами від його впровадження. Попри значну кількість класифікацій, на наш погляд, однією з найповніших є класифікація (типологія) видів бенчмаркінгу за рівнем його застосування:

- структурний, який проводиться стосовно елементів інфраструктури (фінанси, освіта, транспорт тощо);
- галузевий (у цьому випадку на міжнародному рівні порівнюються різні сектори економіки);
- бенчмаркінг окремих компаній, метою якого є вивчення окремих факторів, що визначають сутність роботи компанії, та виявлення її сильних та слабких сторін.

За місцем розташування еталону можна виділити:

- внутрішній бенчмаркінг, що передбачає порівняння аналогічних процесів, продукції, послуг усередині цієї організації (до переваг цього виду можна віднести простоту обміну інформацією);
- зовнішній бенчмаркінг, який передбачає пошук зовнішніх організацій, які відомі як найкращі (надає можливість навчатися у тих, хто перебуває на передовому рубежі);
- глобальний (міжнародний) бенчмаркінг, який використовується у випадках, коли пошук об'єкта порівняння ведеться в інших країнах.

За об'єктах порівняння можна назвати такі п'ять видів бенчмаркінгу:

- товарний та (або) реінжиніринг (ретроспективний аналіз продукту) – аналіз конкретних продуктів конкурента з метою порівняння зі своєю продукцією;

- бенчмаркінг показників, який використовується у випадку, якщо організація розглядає свою діяльність з точки зору показників ключових продуктів чи послуг;

- бенчмаркінг процесу – діяльність з аналізу певних ключових процесів та операцій для зіставлення з підприємствами, які мають кращий досвід у аналогічній діяльності;

- функціональний бенчмаркінг, що включає порівняння двох або більше організацій, які, як правило, не належать одній галузі і не є прямими конкурентами. Обов'язковою умовою є схожість процесів у цих організаціях. Саме цей вид може бути найефективнішим, оскільки компанії можуть охоче (без загрози для власної конкурентоспроможності) ділитися навіть нововведеннями у галузі технології та управління;

- стратегічний бенчмаркінг – спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій та удосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств.

Слід наголосити, що всі або майже всі види бенчмаркінгу взаємопов'язані і взаємообумовлені, дуже часто між ними неможливо провести виокремлення. Так, стратегічний бенчмаркінг передбачає постановку цілком конкретних завдань щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту, удосконалення визначених функцій чи процесів.

У літературі вказується, що бенчмаркінг забезпечує робочий механізм для уваги менеджерів і співробітників на зовнішнє ринкове середовище щодо досягнення загальної інтерпретації можливостей, необхідних для досягнення результатів та для належного спрямування інвестицій у поліпшення можливостей [2].

У сучасній практиці менеджменту та маркетингу бенчмаркінг – продукт еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності, що передбачає розробку програми покращення якості на основі порівняльного аналізу своїх показників роботи з аналогічними показниками конкурентів. Серед туристичних підприємств даний інструмент використовується дуже рідко, хоча і є важливим інструментом для формування стратегії організації та досягнення потенційної конкурентної переваги.

Порівняльний аналіз організаційних можливостей являє собою структурований процес навчання, що включає наступні етапи: пошуку; оцінки прогалін, на якому відмінності у можливостях між фірмами і оцінюються еталонні майданчики; поліпшення можливостей, на якому підприємство планує та здійснює покращення можливостей для усунення прогалін [3].

До головних методів проведення порівняльного аналізу відносять:

- управлінські методи, що складаються із: краудсорсингу, гейміфікації, експертних опитувань, круглих столів і фокус-груп;

- статистичні методи кластерного та кореляційного аналізу, ранжування показників [4].

Після цього переходять до виявлення основних факторів, що є причиною успіху підприємства-еталону. Серед них можуть бути як оновлення технічних та функціональних характеристик товару (послуги), наявність незвичайної упаковки, що привертає увагу, так і налагодження ефективної системи збуту і зниження цін [5].

Ще одна сучасна технологія бенчмаркінгу – оцінка внутрішнього та ближнього зовнішнього маркетингового середовища. Необхідно оцінити ефективність результатів маркетингової діяльності підприємства, якість системи мотивації і роботу персоналу, ступінь та якість обслуговування клієнтів, рівень лояльності покупців та задоволеності реальних споживачів.

Серед великої та доволі насиченої конкуренції у сфері туризму, бенчмаркінг можна розглядати як дієвий інструмент у конкурентній боротьбі, як засіб ефективного управління туристичним підприємством, що передбачає виявлення власних слабких сторін та навчання й покращення власних результатів на основі найкращих практик. При чому, бенчмаркінг дозволяє запозичувати краще не лише серед підприємств сфери послуг, але й виробничої сфери. Застосування тих чи інших інструментів бенчмаркінгу залежить від завдань, що стоять перед туристичним підприємством у кожному конкретному випадку. Необхідно враховувати, що ефективний результат від використання бенчмаркінгу приносить лише безперервний процес удосконалення, на основі постійного знаходження та аналізу (з подальшим використанням на благо свого підприємства) найкращих методів роботи підприємств.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Качалов В.А., Горлов В.В. Применение метода анализа иерархий при построении системы сертификации продукции. *Сертификация*. 1994. № 2. С. 24-27.
2. Brockett, P.L. The Identification of Target Firms and Functional Areas for Strategic Benchmarking. *The Engineering Economist*. 2001. №46. С. 274.
3. Robert C. Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices. Milwaukee, Wis.: ASQC Quality Press. 1995. 464 с.
4. Дячок І., Тепла М. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2010. Вип. 44. С. 595-605.
5. Островська І.П. Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління. Zbiór raportów naukowych «Nauka w świecie współczesnym». Łódź : Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour». 2013. 48 str.



*Погуда Н. В., канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри туризму;  
Носик К. О., студентка 4 курсу  
спеціальності «Туризм»,  
Харківський національний економічний  
університет ім. Семена Кузнеця,  
м. Харків, Україна*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Нині туризм є поширеним соціально-економічним й політичним явищем, яке спричиняє великий вплив на глобальну, національну та регіональну політику. Це один з найприбутковіших напрямів бізнес-діяльності, що вже давно показує конкурентні показники за ефективністю інвестицій, не поступаючи навіть галузям виробничої сфери. Сьогоднішні ринкові процеси вимагають зміни підходу до організації праці на підприємствах туризму з урахуванням нових вимог та потреб бізнесу, зокрема перегляду існуючої системи мотивації працівників, робота яких впливає на фінансові показники туристичного підприємства.

Вже багато років науковці зі всього світу продовжують вивчати вплив мотивації працівників на продуктивність праці. У своїх дослідженнях такі вчені як М. Фоллет, Ф. Гілбрет та Л. Гілбрет, Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо, О. Шелдон розкрили теоретичні та методологічні основи мотивації праці, а вже потім, в своїх дослідженнях, цю тему продовжили вивчати такі зарубіжні автори: Ф. Герцберг, А. Маслоу, Е. Лоулер, Л. Портер та інші. Українські економісти, такі як О. А. Грیشнова, К. А. Калина, А. В. Козаченко, О. В. Крушельницька, Ю. Малаховський, О. Малюченко, Н. Павловська, В. Ровенська, О. Турецький та ін. не залишилися осторонь та присвятили цілий ряд видань дослідженням мотивації праці українських працівників та вивченню іноземного досвіду в цьому питанні. В їх роботах можна знайти детальний аналіз вже існуючих систем мотивації працівників в зарубіжних країнах, а також новітні пропозиції щодо реформування системи матеріального стимулювання на українських підприємствах.

Відповідно до різних наукових підходів, можемо розглядати мотивацію як заохочення працівників підприємства до діяльності, що спрямована на реалізацію особистих цілей та цілей компанії [1]. Система мотивації в туристичних компаніях являє собою сукупність дій, що націлені на покращення трудової діяльності співробітників і, як результат, на підвищення ефективності праці та її якості [2].

У галузі туризму існують різноманітні методи стимулювання працівників, про що свідчать результати узагальнення літературних джерел. Виділяють матеріальні та нематеріальні стимули. Дослідження науковців показали, що найефективнішими з них, все ж, є методи матеріального стимулювання, що включають в себе премії, відсоток від продажів тощо. У галузях туризму найбільш розповсюджені такі форми оплати праці як:

- 1) фіксований місячний оклад;
- 2) система погодинної заробітної плати;
- 3) оклад + фіксована щомісячна премія й відсотки від продажів туристичного продукту [2].

Задля того, щоб створити зв'язок між реальними результатами праці й отриманою винагородою, туристичним компаніям необхідно розробити комплексну програму оплати та стимулювання праці, в якій будуть існувати додаткові грошові виплати та подібні заходи, які мають посилити й доповнити вже існуючу на підприємстві програму оплати й стимулювання праці, а також задовольнити ті потреби, які не включені в поточну програму. Серед безлічі мотиваційних програм, якими користуються організації туристичного бізнесу, найбільш популярними є комплексні програми, що включають в себе стимулюючі інтерес фактори (як приклад, заохочення при позитивній поведінці або, навпаки, відсутність покарання в негативних ситуаціях). Основними матеріальними стимулами для співробітників галузі туризму залишаються такі комплекси: нарахування заробітної плати з доданим відсотком від реалізації ними туристичного продукту, одноразові грошові винагороди за досягнення у роботі, заохочувальні та компенсаційні виплати, а також надбавки й доплати, які не передбачені законодавством.

Важливо зазначити, що матеріальне стимулювання, яке не підкріплене моральним фактором, не може принести свого максимального результату. Нематеріальними стимулами мотивації є надання звання кращого працівника певного періоду, призи, подарунки, оголошення подяки, занесення прізвища співробітника до книги пошани організації, нагородження почесною грамотою, поміщення фотографій працівника на дошку пошани в офісі компанії, знижки на туристичні путівки для відпочинку, можливості кар'єрного зросту й просування по службі, надання безкоштовного медичного обслуговування, можливість для співробітника прийняти участь в управлінні організацією, сприятливі умови праці, можливості самовдосконалення, можливості розвитку індивідуальних здібностей, що націлені на активізацію трудової активності співробітників галузі туризму в майбутньому.

Окрім всього вищесказаного, можна додати про такий вид мотивування у туристичних компаніях як надання знижок на туристичні продукти членам сім'ї того працівника, що продав найбільшу кількість турів протягом певного періоду. Таким чином, співробітник організації отримує як матеріальне, так і моральне стимулювання своєї праці, а члени його сім'ї, в свою чергу, стають новими клієнтами туристичного підприємства. Це також покращить діяльність фірми, адже збільшиться кількість реалізованих турів завдяки більшій вмотивованості співробітників.

Отже, матеріальне стимулювання має бути обов'язково підкріплене моральним фактором задля того, щоб принести максимальний ефект. Відомий американський вчений Х. Фенеколд вважав, що для забезпечення достатнього

рівня мотивації праці необхідними умовами є гарантія збереження робочого місця, достойна оплата праці з урахуванням рівня її складності та досягненнями працівника, відкритість рішення щодо кадрових питань та залучення робітників до участі в управлінні [3].

Тому для керівників туристичних компаній важливим є впровадження тієї системи мотивування, за якої найоптимальніше будуть поєднуватися матеріальні й нематеріальні методи стимулювання, щоб отримати максимальну віддачу працівників від роботи.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Львів. 2003. 351 с.
2. Афонченкова Т.М. Менеджмент і маркетинг туризму. К.: Видавництво Ліра-К. 2012. 364 с.
3. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. К.: Академ. Видав. 2005. 456 с.

*Погуда Н. В., канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри туризму;*

*Писаренко А. С., студентка 4 курсу спеціальності «Туризм»  
Харківський національний економічний  
університет ім. Семена Кузнеця,  
м. Харків, Україна*

### **ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах, особливо для підприємств сфери послуг, важливу роль відіграє персонал. Підприємства туризму не є виключенням, оскільки від злагодженої роботи в колективі залежить ефективність роботи і самого підприємства, від того, наскільки результативно працює менеджер з клієнтом залежить не лише фінансовий результат, але й формування системи лояльності. Важливість людського фактору підтверджується і роботою на усіх етапах з клієнтом: від підбору туру і до повторного повернення. У той же час, основним чинником конкурентоспроможності туристичного підприємства та його процвітання є якість наявних кадрів, рівень їхнього професіоналізму, креативність та загальне ставлення до роботи, тобто компетентність персоналу [1]. Проте, механізми роботи з персоналом залишаються часто досить неефективними та застарілими, оскільки не відповідають базовим потребам сучасного світу. Тому проблеми управління персоналом завдають незручностей не тільки керівництву, а й самим працівникам.

Питанням управління персоналу, основним поняттям та теоріям, а також основним проблемам, які виникають у сфері управління персоналом туристичних підприємств присвячено ряд наукових досліджень. Зокрема, Г. Гуменюк та ін. [1] досліджують теоретичні основи управління персоналом

на туристичних підприємствах, розглядають ключові проблеми у роботі із персоналом та пропонують комплекс заходів щодо удосконалення системи управління працівників. Клімова А. у власному дослідженні розглядає вимоги щодо професійних компетентностей працівників туристичної сфери, ключові компетентності персоналу та управління персоналом туристичного підприємства як окрему систему [2]. Є. Музичка та ін. задля вирішення основних проблем в управлінні персоналом підприємств сфери послуг велику увагу приділяють створенню спеціального програмного забезпечення задля уникнення ключових проблем з персоналом [3]. В. Ровенська та ін. досліджує не лише особливості організації ефективного процесу управління персоналом, але й визначає основні проблеми мотивації на підприємствах туристичної сфери [4].

Узагальнюючи основні визначення та підходи до управління персоналом туристичного підприємства, можемо зазначити, що ми розуміємо це як постійний процес роботи з працівниками підприємства, що передбачає визначення ключової мети та цілей у роботі з персоналом, формування їх компетентностей і професійних навиків, а також досягнення визначених показників роботи з відповідною системою оплати та мотивації.

Оскільки управління персоналом можна розглядати як цілісну систему, то її основними складовими є планування, організація, мотивація та контроль як ключові функції. Відповідно, у межах кожної із цих виокремлюють наступні складові як послідовні етапи управління персоналом туристичних підприємств: планування потреби у персоналі, найм та підбір персоналу, адаптація, навчання та розвиток, атестація, управління плинністю кадрів, формування організаційної культури, кадрова політика як окремий блок, що узагальнює документи, інформаційні технології та вимірювання результативності працівників підприємства.

Однією з основних проблем в управлінні персоналом туристичних підприємств можна зазначити досить низьку оплату праці кваліфікованих працівників. Відповідно, часто виникає проблема у наявності висококваліфікованих працівників, які мають відповідні професійні навички, що у свою чергу, викликає труднощі підбору та утримання наявних працівників. Зокрема, для працівників туристичної сфери характерним є використання заробітної плати на основі відсотку від продажів та фіксованої (як правило, мінімальної) заробітної плати. Фактор сезонності також досить суттєво впливає на туристичну сферу, а отже, і самих працівників. До основних проблем, які виникають в управлінні персоналом працівників туристичної сфери можна також віднести і незручний (мається на увазі робота 24/7) графік роботи, відповідно, знижується продуктивність праці. Нерозуміння окремими працівниками своєї ролі на туристичному підприємстві, наслідків взаємодії з клієнтом, а також неприйняття повної відповідальності за свої дії призводить до неефективного виконання обов'язків в цілому та погіршення економічних результатів діяльності підприємства.

Серед інших проблем роботи з персоналом є:

- неувага до працюючих та ігнорування етики управління;
- недостатній рівень механізації, автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності.

У той же час, недостатнє знання управлінськими кадрами законодавчих та нормативних актів призводить до необґрунтованих вимог щодо виконання обов'язків підлеглими або ж виникнення конфліктних ситуацій. Усі ці проблеми часто призводять до великої плинності кадрів, що негативно позначається на іміджі туристичного підприємства. То ж основними завданнями в діяльності туристичної сфери є організація ефективного процесу управління персоналом.

Відповідно, робота на підприємствах туризму потребує вміння спілкуватися, розуміти настрій та інтереси присутніх, мотиви клієнта до придбання туристичного продукту. Звідси випливає, що ефективність управління персоналом туристичного підприємства можна покращити наступними шляхами:

- правильним вибором співробітників (їх фаховою, духовною та фізичною придатністю);
- зберіганням зацікавлених у роботі працівників (зменшення плинності кадрів);
- методами оплати, що влаштовують усіх та стимулювання праці, а також вжиттям значимих заходів щодо соціального захисту кожного члена трудового колективу;
- організація усіх видів професійної перепідготовки, підготовки та підвищення кваліфікаційних рівнів, яка повністю базується на індивідуальних вимогах та потребах працівників [4].

Керівник має втручатися у повсякденну роботу своїх підлеглих тільки у виняткових випадках. Під час виконання інших завдань він може контролювати їх відповідно до спільно встановлених термінів, а також хід виконання й наявність прогресу в роботі [5]. Для реалізації функції контролю доцільно використовувати програмні продукти, що покликані як полегшити роботу керівника (або ж іншої уповноваженої на це особи), але й забезпечити прозорість контролю. Це можуть бути як спеціально розроблені програми, а можна створити власні, які відповідатимуть особливостям роботи конкретного туристичного підприємства, визначеним завданням та показникам результативності праці.

Отже, ефективна система управління персоналом туристичного підприємства повинна складатися з аналізу існуючого персоналу, вибору дій, згідно з загальною стратегією підприємств щодо розвитку, збереження персоналу, створення організаційної культури, комплексного контролю та оцінки персоналу. Для того, щоб підприємство розвивалося необхідно забезпечувати і відповідні умови для кожного працівника туристичного підприємства, використовувати ефективну систему оплати і мотивації, а також надавати можливості для професійного розвитку та самовдосконалення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуменюк Г.М., Ткачівська І.М., Гуменюк А.І. Управління персоналом підприємств туристичної галузі. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. №3. С.76-89.
2. Клімова А. М. Професійна компетентність персоналу, як складова успіху туристичного підприємства. *Агросвіт*. 2020. №11. С. 115-121.
3. Музичка Є. О., Ситайло У. В. Особливості управління персоналом готельних підприємств. *Економіка і держава*. 2020. №2. , 2020. С. 101-103.
4. Ровенська В.В., Шишкова Н.С. Особливості управління персоналом у туристичній галузі України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14). С. 222-229.
5. Марченко О.А., Самокіш А.О., Стребкова К.М. Особливості управління персоналом у сфері туризму та готельно-ресторанному господарстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С.169-173.

*Проскуріна М. О., доктор екон. наук, доцент  
доцент кафедри івент-менеджменту, фешн і шоу-бізнесу;  
Мазур В. В., магістрант,  
ПВНЗ «Київський університет культури»,  
м. Київ, Україна*

## НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІНДУСТРІЇ КРАСИ

Багато хто стежить за станом обличчя, волосся, шкіри. Адже це має велике значення не тільки в особистому житті, а й у навчанні чи роботі.

Індустрія краси активно розвивається завдяки тому, що жінки прагнуть доглядати себе. Будь-який бізнес, пов'язаний з б'юті-товарами та послугами, знаходить споживача і стає затребуваним. Це чудовий варіант своєї справи для початківців. По-перше, б'юті-індустрія завжди потрібна: жінки готові жертвувати на красу свій бюджет. По-друге, у цій сфері ви почуватиметеся комфортно, знайшовши роботу за інтересом і для душі. Як показує практика, бізнес на красі є чудовою нагодою реалізувати себе, при цьому заробляючи гідні гроші, бо це мільярдний бізнес [1].

За всю історію розвитку косметичних салонів їх суть не змінилася: вони не тільки пропонують професійні косметичні процедури, але також продають елітну косметику. За останні 10 років індустрія краси зазнала значних змін, що, насамперед, позначилося і на салонному бізнесі.

Основну частку світового ринку займають незалежні салони краси, які пропонують традиційний пакет послуг: манікюр, педикюр, масаж, процедури з догляду за шкірою, переважно особи, макіяж, тонування брів і вій, депіляція.

Ці організації також регулярно надають перукарські послуги – стрижка, укладання, освітлення та укладання. Крім того, салони даного типу можуть надавати послуги солярію, немедичні методи відновлення волосся та догляд за нігтями [2].

Домінуючим сегментом ринку салонів краси є догляд за шкірою. У 2017 р. він збільшився на 5 %, склавши 50 млрд дол на рік, а вже у 2019 р. цей показник зріс до 61 млрд дол на рік – 22 %, у найближчі кілька років очікується зростання до 24 %. Азіатсько-Тихоокеанський регіон домінує над ринком, становлячи майже 50 % його світового обсягу [3, с. 84].

Істотне зростання простежується і у сфері ін'єкційної косметології, затребуваність якої за період 2017–2020 рр. продемонструвала зростання на 19 %. Однак побічні ефекти від застосування шкірних наповнювачів перешкоджають активнішому розвитку цього сегмента.

Індустрія краси – завжди була об'єктом пильної уваги органів управління. Ця обставина пов'язана з двома факторами:

1) підприємства індустрії краси формують та надають послуги, що задовольняють естетичні потреби населення та, як правило, що користуються підвищеним споживчим попитом та рівнем вимог незалежно від соціального становища та грошового достатку громадян;

2) ряд послуг підприємств промисловості краси, як і технологічний процес їх виробництва, несуть у собі підвищену соціальну відповідальність перед громадянами.

Питання гігієнічної безпеки, дотримання прав та інтересів споживачів, медичних та естетичних норм та вимог не може бути залишено без особливого уваги та контролю з боку держави [4].

Одним із важливих факторів, що впливають на розвиток ринку індустрії краси, є рівень вимог до свого життя населенням, оскільки рівень сервісу визначає наскільки споживач задоволений обслуговуванням, виконанням бажань [5, с. 57].

Маркетингове дослідження б'юті ринку в Україні включає визначення мотивацій споживачів при виборі конкретного закладу. Наприклад, в сегменті стоматологічних клінік найбільший вплив на потенційних клієнтів надають поради операторів колл-центру закладу, рекламні кампанії, інформація про послуги зі ЗМІ та інтернету.

За результатами аналізу beauty ринку в Україні були виділені наступні тренди, під впливом яких галузь буде розвиватися в середньостроковій перспективі:

1. Перехід частини клієнтів салонів на самостійний домашній догляд.
2. Використання додатків типу «б'юті-кабінет в смартфоні».
3. Найвищий пріоритет якості косметичних засобів.
4. Дистанційне навчання та підвищення кваліфікації фахівців індустрії краси.

5. Створення і розвиток систем онлайн-продажів професійної косметики.

Постійним впливом є розвиток сфери промисловості краси, що надають демографічні фактори, тобто чисельність населення, статеві-вікова структура, сімейний стан, кваліфікованість кадрів та ін. Чисельності населення призводить до збільшення кількості потенційних споживачів, а брак кадрів знижує рівень якості наданих послуг, що впливає пропозицію та попит усередині промисловості.

Не менш значущі політико-правові фактори: політична обстановка країни; пом'якшення адміністративного контролю у сфері краси; уніфікація податкової та грошової політики – всі ці фактори особливо впливають на представників зарубіжних компаній у нашій країні, легкість ведення бізнесу та прозорість інвестицій.

На розвиток підприємств індустрії краси значний вплив надають і техніко-технологічні чинники, пов'язані з науково-технічним прогресом. Відкриваються можливості для вдосконалення та виробництва нових видів послуг, нових продуктів.

Також факторами, що впливають на сферу індустрії краси та попитом є: поглиблення сегментації ринку; вдосконалення коштів та методів масової інформації та зв'язків з громадськістю у просуванні, реклами та реалізації послуг; підвищення професійного рівня кадрів; пріоритетний розвиток приватного бізнесу у сфері промисловості краси [6, с. 40].

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист прав споживачів. Закон України від 12.05.1991 № 1023-ХІІ. – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12/ed20030611> (дата звернення: 15.02.2022).

2. Мировой рынок салонов красоты: глобальные тенденции и перспективы развития. Официальный сайт. URL: <https://cosmetology-info.ru/> (дата звернення: 15.02.2022).

3. Рахромова, Д. И. Информатизация услуг как фактор повышения качества сервиса в индустрии красоты. *Качество продукции: контроль, управление, повышение, планирование* : сб. науч. тр. 7-й междунар. молодежной науч.-практ. конф. / отв. ред. Е. В. Павлов. Курск, 2020. Т. 3. С. 84–86.

4. За рахунок чого салони краси виживали в 2016 році? URL: <https://delo.ua/business/za-chet-chego-salony-krasoty-vyzhivali-v-2015-godu-327703/> (дата звернення: 15.02.2022).

5. Васин, Ю. В. Эффективные программы лояльности. М.: Альпина Бизнес Бук. 2014. № 2. С. 55 – 68.

6. Амблер, Т. Практический маркетинг/ Пер. с англ. под общей ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер. 2014. № 2. С. 35 – 78.



*Рибалко-Рак Л. А., канд.екоп.наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту ім.Маркіної І. А.;  
Корюшкіна Н. В., студентка  
освітньої програми «Менеджмент»;  
Чернова Є. С., студентка  
освітньої програми «Менеджмент»  
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський  
університет економіки і торгівлі»,  
м. Полтава, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРОЄКТУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

Звернення суб'єктів господарювання до антикризових заходів в багатьох випадках пояснюється тим, що при зміні місії, мети і цілей їх діяльності під впливом складного і динамічного ринкового зовнішнього середовища, лишається незмінною організаційна структура підприємства, а значить і непристосованою до нових умов функціонування. Господарюючим суб'єктам для виживання на ринку та збереження конкурентних позицій, подальшого їх розвитку необхідна система управління підприємством, яка б відповідала специфічним особливостям внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, сприяла досягненню мети та стратегічних цілей і завдань підприємства та була зорієнтована на максимізацію вартості підприємства. Тому, управління змінами є технологією управління підприємством орієнтованою на сталий розвиток.

Важливий науковий внесок у вирішення наукової проблеми проектування та розвитку організаційних структур управління зробили такі вчені як П. Друкер, І. Ансофф, А. Гарднер, М. Вебер, Д. Гібсон, Т. Коно, Р. Холл, А. Хоскінс та інші, зокрема, вони розкрили зв'язок стратегії підприємства з його організаційною структурою. Науковій проблемі управління змінами приділено значну увагу у дослідженнях таких вчених: І. Адізеса, І. Ансоффа, О. О. Гайдей, Т. Гринько, П. Друкера, Е. Камерона, К. Левіна, Я. Лісун, Д. Пью та ін. Проаналізувавши їх дослідження сформовано висновок, що процес постійного корегування діяльності підприємства, адаптація і оновлення його організаційної структури для пошуку нових резервів і потенційних можливостей розвитку можна розглядати як процес управління змінами. Організаційне проектування можливо розглядати як процес знаходження відповідності між ключовими елементами підприємства, такими як персонал, структура, завдання, культура тощо, та його стратегією. Нині зазначена наукова проблема лишається актуальною, оскільки динамічний розвиток стратегічного менеджменту зумовлює пошук нових інструментів і моделей для проектування організаційних на підприємствах на засадах процесу управління змінами. Без розвитку методів проектування організаційної структури управління ускладнюється подальше вдосконалення управління і підвищення ефективності ключових бізнес-процесів.

За результатами управління змінами в організаційному проектуванні підприємства можливе створення нової системи, часткове удосконалення існуючої організаційної системи або повне перетворення існуючої організаційної системи управління [1].

Процес управління змінами в організаційному проектуванні підприємства включає в себе такі етапи: формулювання цілей і задач, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсного забезпечення, розробку регламентуючих процедур, документаційного забезпечення, де закріплюють регулюючі форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління [2].

Оцінка оптимальності організаційної структури підприємства дозволяє встановити рівень відповідності системи управління зовнішньому середовищу та суб'єкту і об'єкту управління, які вона обслуговує. Така оцінка виступає обґрунтуванням для прийняття управлінського рішення щодо удосконалення організаційної структури управління. У процесі управління змінами така оцінка виконує аксіологічну, індикаторно-інформативну, регулятивну, прогностичну, мотиваційну та нормативну функції.

Важливим аспектом є своєчасність змін на підприємстві, ситуаційний підхід до прийняття управлінського рішення керівником підприємства. Управління змінами на підприємстві може носити директивний характер, у разі зміни виду діяльності, скорочення виробничих потужностей, ліквідації, зміни асортименту; характер переконань, у разі зміни керівництва, скорочення чисельності працівників, ліквідації структурних підрозділів, об'єднання структурних підрозділів, зміна режиму роботи підприємства; характер залучення, у разі створення нового структурного підрозділу, реалізації бізнес-проекту, залучення нових виробничих потужностей, набору персоналу, використання нового обладнання.

Управління змінами передбачає аналіз ресурсів на підприємстві (фінансових, матеріальних і трудових), основних перешкоди змінам (організаційних та психологічних), рівня зацікавленості управлінського персоналу у проведенні організаційних змін та рівень готовності персоналу до змін. Управління змінами на підприємстві неможливе без виникнення опору і така ймовірність опору в сучасних умовах зростає. Це виявляється в відтермінуванні початку процесу змін, зниженні темпу змін і збільшенні витрат порівняно із запланованими тощо. Управління змінами є невід'ємним елементом загальної стратегії менеджменту. Суб'єкти господарювання повинні для забезпечення сталого розвитку часто реалізовувати проекти змін.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Рибалко Л.А. Проектування організаційної структури як елемент формування системи менеджменту якості в галузі торгівлі споживчої кооперації. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: Зб. наук. праць / Редкол.: О.І. Черевко (відпов. ред.) та ін.; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків, 2006. Вип. 2 (4). С. 479-485.

2. Рибалко-Рак Л.А., Гусаковська Т.О., Курдій Д.М. Організаційне проектування системи управління якістю на підприємстві та мотивація персоналу. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (20-21 травня 2021 року). Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2021. С. 127-129.

*Русавська В. А., професор, канд. історичн. наук,  
професор кафедри готельно-ресторанного  
і туристичного бізнесу;*

*Гребенищикова Н. О., студентка 4 курсу за освітньою програмою  
«Готельно-ресторанна справа»,  
Київський національний університет культури і мистецтв,  
м. Київ, Україна*

## **СИСТЕМА КРІ ЯК НОВІТНІЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ**

Менеджмент як поняття поширюється практично на всі види людської діяльності, в яких беруть участь організовані групи людей. Для різних видів людської діяльності основне завдання менеджменту залишається незмінним. З цієї точки зору управління стало новою соціальною функцією для глобального суспільства.

Поняття «управління» і «менеджмент» у сучасному світі мають близьке, але не однакове значення: поняття «управління» є більш загальним і відноситься до всіх типів систем (технічних, біологічних, соціально-економічних тощо); сучасне поняття «менеджмент» стосується соціально-економічних систем [1].

Під управлінням загалом розуміють цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення цілей його функціонування. Завданням суб'єкта управління є формування контрольних, коригувальних чи попереджувальних дій, що належать до об'єкта управління [4].

Менеджмент необхідно розглядати як міждисциплінарну галузь знань, що акумулює досягнення теорії управління, економічної теорії, маркетингу, соціології та психології управління, підприємництва, кібернетики [2].

Однією із сучасних підходів до менеджменту є система ефективності підприємства – система КРІ – це система управління ефективністю співробітників компанії. Сьогодні керівники бізнесу все більше усвідомлюють той факт, що правильна мотивація співробітників компанії може принести багато позитивних результатів. Впроваджуючи КРІ, слід розуміти основні поняття, а також правильно визначити призначення та стратегію. Давайте детальніше розглянемо кожен із перерахованих вище кроків впровадження системи КРІ в бізнесі [3].

Для терміна «key performance indicators (КРІ)» часто використовується український переклад «ключові показники ефективності» (КПЕ), однак правильним перекладом вважається варіант «ключові показники результатів діяльності» [7].

KPI (Key Performance Indicator) – це кількісно вимірюваний показник ефективності досягнення певних цілей або результатів. Для наочності, ось типи KPI, які широко використовуються в управлінні бізнес-процесами:

- KPI продуктивності характеризує відношення отриманих результатів до витраченого часу (наприклад, кількість продажів за місяць);

- KPI ефективності характеризує відношення отриманого результату до вартості ресурсів (наприклад, цільова вартість одного продажу);

- KPI функціонування – дозволяє оцінити відповідність виконуваного бізнес-процесу алгоритму роботи, необхідному для його виконання (наприклад, повноту виконання заявлених вимог).

Оскільки KPI дають уявлення про результати та витрати, вони використовуються як елементи планування, моніторингу діяльності для виконання планів та мотивації працівників. При впровадженні системи KPI фіксуються планові та фактичні значення обраних показників, керівнику стає зрозуміло, чим і як мотивувати працівників. А для них, у свою чергу, зрозуміло, за яких умов і яких винагород можна очікувати.

Система KPI передбачає інтеграцію загальних цілей компанії та особистих цілей конкретних співробітників. Його реалізація дозволяє досягти кількох цілей:

- підвищення мотивації співробітників і зростання ключових показників бізнесу;

- побудова чіткої системи короткострокових і довгострокових цілей бізнесу для їх послідовного досягнення.

Важливим є чітке встановлення цілей компанії в ієрархічній послідовності, а потім поділ їх на близькі та дальні. Цим діям слід приділити багато уваги, інакше будь-які подальші дії будуть безглуздими. Витрачати багато грошей і спрямовувати зусилля співробітників на досягнення неперіоритетних цілей – дуже невдала стратегія, яка принесе лише негативні результати [5].

Не можна сказати, що система KPI може бути просто і непомітно впроваджена у діяльність компанії. Ні, найчастіше воля керівництва до її реалізації наштовхується якщо не на протест працівників, то на велику кількість запитань.

Найпоширеніші помилки керівництва на цьому етапі:

- відсутність належних пояснень працівникам, навіщо потрібна така система. Якщо її вводять «за наказом згори» і не враховують думку працівників, то це найгірший приклад мотивації при спробі запровадити лише систему мотивації;

- фактичне скорочення зарплати;

- система стимулювання передбачає, що працівник за ефективність отримує не менше 25 % доходу. Із впровадженням KPI мають зростати показники ефективності, а правильне використання KPI передбачає додаткові витрати для компанії на заохочувальні бонуси.

Якщо керівник піде шляхом заощадження, то працівник, який отримував, умовно кажучи, ставку 10 000 грн, після переходу в KPI отримає ставку

7 500 грн, а щоб отримати свої звичайні 10 000 грн., він повинен творити чудеса ефективності. Краще цього не робити, це удар по мотивації, який навіть може підштовхнути співробітника до пошуку нової роботи.

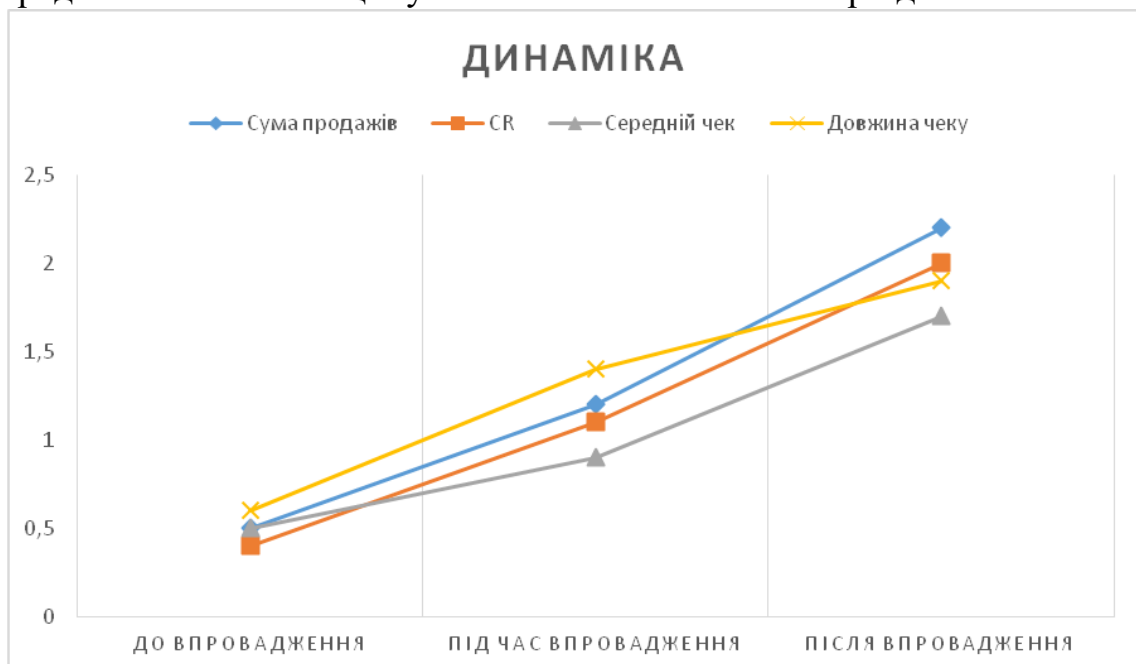
Із тактичної точки зору, система КРІ зводиться до відстеження та обліку роботи окремих співробітників, окремих команд і компанії в цілому, після чого на основі цих даних розраховується винагорода працівникам, необхідність реструктуризації та/або оновлення.

Тут дуже важливо розробити формули, в ідеалі, попередньо отримавши згоду кожного працівника на отримання винагороди з урахуванням цих формул. Показники не повинні бути нечіткими, а на оплату праці спеціаліста не повинні впливати показники, на які він сам має дуже незначний вплив. Вибір правильних КРІ, які легко виміряти та збалансувати, є одним із ключових факторів успіху для створення системи КРІ [6].

При правильному впровадженні системи КРІ збільшуються ключові показники працівників, адже кожен бачить чіткий зв'язок між ними та їхніми доходами.

Щоб показати ефективність системи КРІ проаналізуємо суми продажів та важливі для аналізу показники на прикладі уявного ресторану до введення системи та після

Окрім суми продажів, важливу роль відіграють такі показники як CR (Close Rate), довжина чеку та середній чек. CR – це коефіцієнт конверсії. Це відношення гостей, які досягли мети, до загальної аудиторії. Простіше кажучи, це відсоток людей, які здійснили потрібну дію, тобто зробили замовлення. Тобто, CR показує рівень сервісу підприємства. Середній чек та довжина чеку – показники ефективності закладу, тобто сума середнього чеку та середня кількість позицій у замовленнях за певний період.



**Рис. 1. Аналіз ключових показників до та після впровадження системи КРІ (посилання на рис. 1 у тексті відсутнє)**

Завдяки графіку, бачимо ефективність впровадження системи. Усі ключові показники зросли, так як зросла мотивація персоналу працювати ефективніше. Зріс середній чек, що означає, що почали продаватись дорожчі позиції меню, а також зросла довжина чеку. Також зріс CR – тобто зросла якість сервісу закладу, показуючи ефективність роботи працівників у цілому – тобто не лише якість обслуговування, а й якість приготованих страв та напоїв та роботу адміністраторів – чітко та швидко вирішення конфліктних ситуацій.

Отже, система КРІ є ефективною системою, яка дозволяє виконувати стратегічні цілі та плани підприємства, що визначає її як новітній підхід до управління підприємствами, у тому числі і закладами ресторанного господарства.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бондаренко В.В., Юдина В.А., Алёхина О.Ф. Менеджмент организации. Введение в специальность: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2013. 232с.
2. Гусаров Ю.В., Гусарова Л.Ф. Теория менеджмента: Учеб. М.: ИНФРА-М, 2013. 263с.
3. Ветлужских О., Система нагородження. Альпина Паблишер, 2018 р. 224 с.
4. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
5. Вишнякова М., КРІ. Впровадження та використання. Питер Пресс, 2019 р. 384 с.
6. Армстронг М., Берон А., Управління результативністю. Система оцінки результатів у дії. Альпіна Піблішер, 2014 р. 235 с.
7. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/key-performance-indicators-kpi> (дата звернення: 20.02.2022)

*Стрижеус Л. В., канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту;  
Тарарай Я. Р., магістрант,  
Луцький національний технічний університет,  
м. Луцьк, Україна*

### **ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

Ринкові умови діяльності, що визначають розвиток фермерських господарств, передбачають активізацію адаптації їх діяльності до чинників зовнішнього середовища, що в основній частині є непередбачуваними та досить динамічними. Продуктивна адаптація фермерського господарства до мінливих ринкових умов в контексті правильної кадрової політики стає можливою, оскільки має на меті ефективно використання трудового потенціалу.

Від індивідуального внеску кожного співробітника, від нестандартності, результативності, ефективності, інноваційності його управлінських рішень залежить кінцевий результат діяльності фермерського господарства. Тому одним з найважливіших завдань в господарській діяльності фермерських господарств є формування ефективних інструментів управління людською працею.

Сучасні поточні господарські процеси фермерського господарства вимагають від співробітників креативного ставлення до праці, більшої відповідальності, старанності, як визначальних передумов високої продуктивності роботи. Величина продуктивності праці кадрового складу не є сталим показником, оскільки формується під впливом багатьох чинників.

В умовах сьогодення важливо координувати продуктивність роботи штатного персоналу на основі ефективного та злагодженого розвитку мотиваційного менеджменту фермерського господарства. Мотиваційне стимулювання та його особливості визначаються необхідністю розуміння сутності мотиваційного процесу, його логіки та безперервності. Саме тому для фермерського господарства питання розвитку мотиваційного менеджменту потребують постійної діагностики та відстежування взаємозв'язків, а також є надзвичайно актуальними.

Важливими складовими діяльності фермерського господарства є мета і відповідно поставлені завдання, організація виробничих процесів, використовуючи трудовий потенціал та ресурсне забезпечення, реалізація власної продукції та отримання доходів. Найкращий ефект від використання праці співробітників у результаті господарської діяльності лише тоді, коли до реалізації намічених і бажаних інтересів організації включено мотивацію праці. Іншими словами можна визначити, що коли суб'єкт господарювання спрямовує свою діяльність через мотивацію праці, його виробничий ефект суттєво зростає. Це доводить здійснити врахування у виробничому процесі важливості знань, творчості працівників, їх навиків, психологічних та культурних особливостей з метою вдосконалення та мотивації їх праці.

Як зазначає О. І. Драган, сучасні технології управління працівниками організації доцільно класифікувати складовими, що впливають на ресурси, час, кошти, а саме: «інжиніринг праці, рекрутинг, аутсорсинг, ауфтрагстактика. Друга група складових спрямована на забезпечення безпеки підприємства та навчання (антихедхантінг, аутплейсмент, корпоративний Університет, АКADS технологія, коучинг). Третя група складових ґрунтується на пошуку нових ідей, інноваційних і нетрадиційних підходів. Вони використовуються у таких технологіях управління як краудсорсінг, коворкінг, краудстафінг, інноваційна культура, краудфандінг, краудворкінг» [1].

Серед новітніх технологій управління працівниками організації важливою є ауфтрагстактика. На думку Д. Дмитренка, «основними принципами Auftragstaktik, доцільно вважати такі: «самостійне рішення – здатність аналізувати ситуацію і приймати рішення без додаткової консультації з керівництвом в межах досягнення поставлених завдань; свобода дій у виборі

способів і шляхів виконання завдання; «внутрішнє керівництво» – принцип об'єднує такі характеристики як бажання виявляти ініціативу; «намір керівника» – факт донесення даної інформації до кожного співробітника організації; «взаємна довіра» – повна впевненість працівника у чітко сформованому завданні керівника, а керівник, у свою чергу повністю довіряє працівнику у виборі способів досягнення мети у рамках його намірів» [2].

У напрямку розвитку мотиваційного менеджменту для фермерського господарства важливим та необхідним є коригування негативних цінностей співробітників, а також підкреслення позитивних. Важливим завданням є зміни в свідомості співробітників, що спрямовані на відновлення престижності праці в фермерському господарстві, підтримання виплати гідної заробітної плати.

Заходи з розвитку мотиваційного менеджменту повинні бути спрямовані на досягнення високої ефективності, вимагати раціонального використання наявного виробничого, фінансового та кадрового потенціалу, а також пошуку альтернативних способів задоволення потреб співробітників фермерського господарства і зниження трудомісткості робіт. Важливо, щоб навчання співробітників було добровільним, або керівник пояснював, чому пройти курс потрібно обов'язково, як це вплине на роботу фермерського господарства і самого співробітника. Інакше навчальні інструменти стануть додатковим навантаженням до робочого графіка та можуть навпаки демотивувати.

Можна мотивувати фахівців організації, показавши їм можливості просування. Доцільно розказати співробітникам, як вони можуть зростати в компанії і яких результатів потрібно досягти, щоб отримати підвищення (обійняти нову посаду, перейти до складніших завдань, стати наставником для новачків фермерського господарства).

Важливо, щоб кожен співробітник фермерського господарства:

1. Розумів, для чого він працює, який його внесок.
2. Знав, як досягнення цілей фермерського господарства допоможе досягти особистих цілей.
3. Почувався комфортно в колективі. Це можливо, коли є єдина та зрозуміла для всіх культура спілкування, а колеги збігаються за цінностями. Так, співробітник, який не хоче розвиватися, некомфортно почуватиметься в колективі, де одна з цінностей – постійне зростання.

Варто розбити всю роботу на етапи, поставити завдання для кожного співробітника по цих етапах, а хто швидше відзначить усі завдання як виконані, отримує винагороду.

Важливо не переборщити з гейміфікацією та змаганнями. Інакше навіть найдружніший колектив розділиться та почне воювати за перемогу. Співробітник повинен знати, що може висловити думку, поділитися своїми бажаннями у роботі та її почують, а керівник, у свою чергу, може вести прозору комунікацію та відкрито говорити співробітникам, що відбувається, зокрема, просити про підтримку у складні періоди.

Адміністрації фермерського господарства важливо розуміти, що матеріальна і нематеріальна мотивація неспроможні існувати одна без іншої. Якою б сприятливою не була корпоративна атмосфера та скільки б курсів



та компліментів не зробили, співробітнику важливо отримувати гідну оплату своєї праці. І навпаки, навіть висока оплата не утримає кваліфікованого фахівця в господарстві, якщо до неї ставляться лише як до ресурсу для досягнення організаційних цілей, не визнають заслуги або принижують.

Варто дотримуватись балансу інтересів усіх учасників, оскільки тоді співробітники фермерського господарства будуть мотивовані на досягнення високих результатів.

Розвиток мотиваційного менеджменту фермерського господарства зможе залишатися успішним лише тоді, коли організація та її трудові ресурси зможуть відповідним чином вчасно адаптуватися до умов ринкового середовища.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. № 6. С. 117-125.
2. Дмитренко Д. Управление по ауфтрагстатике. *Управление персоналом*. Украина. 2012. № 3. С. 47-52.

*Сущенко О. А., доктор екон. наук, професор,  
зав. кафедри туризму;  
Мітіна А. О., магістрантка,  
Харківський національний економічний  
університет імені С. Кузнеця,  
м. Харків, Україна*

### **ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ**

Гостинність має безліч визначень, але суть полягає в тому, щоб змусити людей відчувати себе бажаними гостями і зазвичай це відбувається за допомогою розваг та надання відчуття комфорту. Сама індустрія гостинності включає безліч підприємств, таких як готелі, мотелі, курорти, ресторани, тематичні парки і багато іншого.

Саме поняття, сфера гостинності – це комплекс галузей, основне завдання яких пов'язане з обслуговуванням туристів під час їхнього перебування поза місцем постійного проживання [4]. Ціль індустрії гостинності – надати клієнтам приємні враження, позитивний досвід. Незалежно від того, чи приходить це задоволення від хорошої їжі, відпочинку в розкішному спалоні або гарного нічного відпочинку далеко від дому, турбота про кожного окремого гостя має першочергове значення [1].

У формуванні гостинності входять різні складові такі, як їжа та напої, подорожі, проживання та відпочинок. Ці складові можна назвати компонентами економічного та соціально-культурного середовища. До категорії продуктів

харчування та напоїв входять ресторани, бари та лаунджі. Подорожі та туризм охоплюють авіакомпанії та туристичні агенції. Житло може бути будь-яким від готелів до оренди приватного житла. Під відпочинком зазвичай маються на увазі такі заняття як будь-яка гра.

Вся ця сукупність пропозицій не може обійтись лише однією людиною, тому в різних середовищах перебування, людина має спілкування та соціальне місце. Також не можна заперечувати те, що такі види діяльності приносять і поліпшення економічного рівня сторони, яка надає всі ці послуги і пропозиції. Але у пріоритеті, всі ці галузі пов'язані з прагненням забезпечити приємний досвід для всіх гостей і відвідувачів. Атмосфера гостинна та тепла, коли об'єктами пропонування послуг, дозволяють надати додаткові зручності, такі як душ або безкоштовне паркування, а їхній дохід зазвичай залежить від того, чи подобається людям бути там.

Стійкий розвиток стає невід'ємною частиною сучасних бізнес-моделей та індустрія гостинності не є винятком; тому ініціативи, проекти чи інновації мають бути обмірковані та прийняті всіма зацікавленими сторонами компанії [1]. Тут на допомогу приходить соціально-культурний розвиток. Наприклад, в розкішних готелях в екзотичних місцях, де розрив у спілкуванні між місцевими жителями і менеджерами значний, тому одним з рішень може бути залучення до проєктів спеціальних експертів таких, як соціологи або фахівці з комунікацій, які мають унікальні навички і глибоке розуміння місцевої динаміки. Таким чином, менеджери можуть розуміти та враховувати місцеві соціокультурні особливості у своїх бізнес-моделях, що полегшить не лише управління інноваційними проєктами, а й повсякденну діяльність готелю.

Для точної роботи індустрії гостинності, важливим є те, як ставляться співробітники до стратегії та цінностей підприємства, чи готові вони надати той рівень сервісу, який від них хочуть керівники [3]. І тут факт того, чи готові вони зробити для клієнта більше, ніж вимагають їх посадові обов'язки. Інша сторона це наскільки керівники здатні цим управляти, перетворюючи співробітників на партнерів і які розділятимуть бажані цінності.

Розглянемо майбутнє індустрії гостинності для того, щоб розуміти які ж бувають ризики і до чого вони призводять. Після Covid-19 ситуація складається таким чином, що індустрія гостинності та світ продовжують зазнавати значних втрат і невдач через пандемію, а сектор перебуває в застої.

Оскільки близько 90 % населення світу пристосувалися до життя в умовах обмежень на поїздки, а інші залишилися вдома, побоюючись вірусу, проте лідери готельного бізнесу залишаються сильними та надзвичайно гнучкими, щоб реагувати на всі перешкоди [2].

Проблеми, які з'явилися внаслідок Covid-19, можуть призвести до того, що індустрію гостинності, та її майбутнє невизначене, проте це може перетворитися на можливість для підприємства гостинності, яка протягом багатьох років демонструвала свою виняткову стійкість, силу та адаптивність з економічної сторони.

Отже, для економічного середовища та соціально-культурного розвитку, індустрія гостинності є невід'ємною складовою. Зв'язок між цими складовими спостерігається, що у рамках готельного обслуговування, туристські послуги належать до соціально-культурних, а рівень економічного розвитку, який залежить від умов можливого нестабільного зовнішнього середовища, напряду відслідковується у роботі готелю.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. What Is the Hospitality Industry? Your Complete Guide. URL: <https://www.cvent.com/en/blog/hospitality/what-is-the-hospitality-industry> (дата звернення: 20.02.2022)
2. Hospitality Industry: All Your Questions Answered. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry> (дата звернення: 20.02.2022)
3. Максим Недякін. Щирий сервіс. URL: [http://loveread.ec/view\\_global.php?id=84642](http://loveread.ec/view_global.php?id=84642) (дата звернення: 20.02.2022)
4. Бойко М., Гопкало Л. Організація готельного господарства: підруч. К., 2006. 494 с.

*Тендюк А. О., канд. екон.наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту;  
Цицура М. В., магістрант,  
Луцький національний технічний університет,  
м. Луцьк, Україна*

### **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

У сучасних динамічних умовах, що характеризуються високим темпом зміни значним рівнем невизначеності та складністю прогнозування чинників середовища, досягнення конкретних результатів управлінської діяльності неможливо без розуміння природи управлінських рішень, пошуку ефективних способів їх розробки, прийняття та реалізації. За оцінками фахівців-практиків, менеджмент на 80 % стає технологією, а ефективність управлінської діяльності залежить від того, на скільки керівники та фахівці організації здатні опанувати та використовувати технології прийняття якісних та ефективних рішень. Від їх ефективності залежить загальна ефективність діяльності підприємства, рівень досягнення його цілей, ринковий успіх, імідж та репутація, конкурентні позиції.

Власне процес прийняття управлінських рішень є проміжним етапом між безпосередньо ухваленим рішенням та управлінським впливом, тобто реалізацією конкретного рішення. Його ефективність оцінюється разом з ефективністю розробки рішення та його імплементацією у практичну площину.

У сучасних умовах, що характеризуються значною кількістю ризиків та викликів, швидкістю змін кон'юнктурних чинників, зростає кількість слабоструктурованих та неструктурованих проблем, у процесі вирішення

поєднуються формальні методи та творча діяльність експертів та фахівців з менеджменту. Відповідно, актуальною є потреба постійного удосконалення та підвищення професійного рівня фахівців з менеджменту. Ключовими факторами, які впливають на процеси прийняття управлінських рішень на підприємстві, у сучасних умовах є: досвід роботи та рівень компетентності осіб, які приймають рішення; рівень колегіальності у процесі підготовки та прийняття рішення; рівень поінформованості осіб, які приймають рішення; рівень безпосередньої участі керівників та фахівців, які приймали участь у розробці рішень у їх реалізації; рівень вмотивованості виконавців рішень; питома вага контрольованих рішень, характер та рівень відповідальності керівників за результативності рішень

Чинники, що впливають на якість управлінських рішень підприємства дуже різноманітні та можуть мати методологічний, економічний, організаційний, психологічний характер. Рівень впливу різних факторів відрізняється залежно від рівня типу рішень, умов їх прийняття. Причинами невисокої якості управлінських рішень, за оцінками експертів, на більшості підприємств передусім є організаційні причини, такі як [1; 2; 3; 4; 5]:

1) відсутність повноти, точності та надійності інформації для прийняття рішень, складність комунікацій, перешкоди у ході передачі. Щодо якості інформаційного забезпечення, на сучасному етапі воно обумовлено передусім суб'єктивними чинниками – невизначеністю та складністю прогнозування розвитку чинників зовнішнього середовища (в умовах пандемії Covid-19, економічної, соціальної, політичної криз). Щодо другого, складнощів комунікації та перешкод в процесі її передачі, то вирішення даної проблеми потребує передусім формування здорового мікроклімату в колективі, налагодження системи етичних корпоративних цінностей, орієнтованих на відкритість, високу лояльність та вмотивованість персоналу;

2) низька виконавська дисципліна. За оцінками експертів, до третини всіх управлінських рішень не досягають своїх цілей у зв'язку з низькою виконавчою дисципліною (передусім неякісне виконання робіт, зриви термінів, інколи ж і повна відсутність результатів). Причиною низької виконавської дисципліни досить часто також є організаційні моменти, серед них такі як: відсутність процедури узгодження рішень, встановлення нереальних термінів, недостатня конкретизація рішень, відсутність чіткості розмежування зон відповідальності, що породжує складність розуміння того, хто і що має виконувати, за допомогою яких засобів, у які терміни;

3) низький рівень мотивації при виконанні управлінських рішень, що потребує формування високовмотивованого колективу працюючих, які характеризуються спільністю цінностей, цілей та інтересів;

4) низька «стандартизація» процесів підготовки та прийняття рішень. Незважаючи на те, що, як правило, більше половини рішень у діяльності керівників - це типові (повторювані) і програмовані рішення, технології, досить часто на підприємствах відсутні чіткі алгоритми та регламенти їх підготовки та прийняття;

5) недостатня ступінь узгодженості інтересів різних ієрархічних рівнів, якими проходить управлінське рішення;

6) недосконала система оформлення, передачі та контролю за виконанням рішень. Участь у реалізації рішень підрозділів кількох рівнів управління ускладнює здійснення функції планування і контролю. План, який на вищому рівні виглядає чітким та повним, втрачає свою скоординованість та ясність при подальшому опрацюванні на низових рівнях управління;

7) недостатня компетентність виконавців. Цей фактор виявляє себе найбільшою мірою на початкових етапах функціонування підприємств, в умовах оновлення кадрового складу та недостатнього рівня кваліфікації кадрів, розширенням функцій виконавців, відсутністю чіткого розмежування зон відповідальності та сфери обов'язків фахівців.

На сучасному етапі, доцільно змінити підходи, які закладені в основу обґрунтування управлінських рішень, спираючись передусім на творчий, превентивний підхід, який враховує високий рівень невизначеності та ризику, розглядаючи ключові проблеми підприємства як можливості. Саме такий фокус уваги, закладений в основу прийняття рішень, дозволить максимально врахувати високий рівень ризику через невизначеність майбутнього і важкої передбачуваності факторів та змін ринкового середовища діяльності. Така парадигма прийняття управлінських рішень, в умовах середовища що динамічно розвивається, дозволить не відставати від вимог часу, чітко обґрунтовувати та фокусуватись на власних стратегічних цілях та бути готовими та вміти адаптуватись до перманентних змін у середовищі діяльності.

Для забезпечення ефективності реалізації управлінських рішень необхідно сформувати надійну систему контролю, яка повинна забезпечити якісне співставлення досягнутої результативності впровадження рішень з очікуваними, а також бути стратегічно орієнтованою, та спрямованою та вчасне виявлення позапланованих можливостей та загроз для діяльності підприємства.

Умовою забезпечення ефективності управлінських рішень у довгостроковій перспективі стає їх стратегічна орієнтація, творчий, креативний підхід. Стратегічна орієнтованість означає здатність теханологій прийняття рішень бути підприємницькими, тобто діяти на випередження, володіти здатністю прогнозувати та передбачати майбутні потреби на ринку, забезпечувати здатність позиціонування продукту підприємства, задоволення потреб власного цільового сегменту. Для забезпечення ефективності управлінських рішень менеджмент підприємств повинен бути креативним, готовим ризикувати. Підприємництво у межах підрозділів підприємства передбачає надання персоналу свободи дій у рамках стабільних правил. Тобто, з одного боку, особа, що приймає рішення є керівником незалежної структурної одиниці, а з іншого боку – членом єдиної управлінської команди. Результатом цього стає самостійна здатність приймати рішення, та паралельне узгодження, у необхідних випадках, власних дій з керівником.

Відповідно, це забезпечує для особи, що приймає рішення, подвійні дивіденти: по-перше, користування інформаційною, організаційною, юридичною, фінансовою підтримкою цілого підприємства, із використанням внутрішньої синергії; по-друге, здатність приймати самостійні рішення, що забезпечує здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, основними причинами низької ефективності прийняття управлінських рішень, може бути якість та релевантість інформації, ефективність застосовуваних технологій та методів прийняття рішень, організаційні проблеми, проблеми пов'язані із рівнем кваліфікації та вмотивованості персоналу підприємства. Удосконалення процесів обґрунтування та ухвалення управлінських рішень, підвищення їх якості та ефективності досягається на основі використання ефективних підходів, технологій, моделей та методів. Очевидно, що для забезпечення своєчасної, адекватної та ефективної реакції на виклики та ризики сьогодення, їх передбачення та прогнозування, необхідно застосовувати найбільш оптимальні технології, що дозволять забезпечити їх адаптивність, стратегічну спрямованість, превентивність, та забезпечити реальні можливості їх реалізації.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Трофімова Л. А., Трофімов В. В. Управлінські рішення (методи прийняття та реалізації): навч. посіб. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЕФ, 2012. 190 с.

1. Калинина С.В. Повышение эффективности управленческих решений в образовательных учреждениях. Автореферат дисс. на соиск. уч. ст. канд. экон. наук. Екатеринбург, 2001. 23 с.

3. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 201-204.

4. Подвір'на Н. Умови ефективності управлінських рішень. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. Львів, 2011. Вип. 23. С. 118-122

5. Пирогова Е. В. Управленческие решения: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2010. 176 с.

*Черевко О. В., доктор екон. наук, професор, ректор;  
Байкер М. В., здобувач вищої освіти,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна*

## **САМОМЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Діяльність сучасних підприємств, установ і організацій перебуває під постійним впливом численних загроз, небезпек і ризиків, які чинять негативний вплив на фінансові результати підприємницьких структур і дестабілізують стан їх економічної безпеки, що може призвести до необхідності зупинки роботи бізнесу. Проблеми формування системи фінансово-економічної безпеки та управління нею піднімаються у публікаціях таких дослідників як Н. В. Зачосова, Н. О. Бабіна [1], В. О. Занора, Б. І. Сільченко [2], Д. М. Куценко [3], О. В. Коваль [4], А. О. Коваленко [5]. Останній із зазначених авторів особливо підкреслює роль ризиків, пов'язаних із персоналом, для процесу формування кадрової політики, орієнтованої на досягнення та підтримання високого рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання. Однак, можливості використання інструментів і технік самоменеджменту персоналу для гарантування, у першу чергу, кадрової безпеки, і як наслідок – фінансово-економічної безпеки бізнес-структур – залишаються натеper поза увагою наукової спільноти.

Самоменеджмент – це здатність особи максимально ефективно формувати, розподіляти та використовувати власні ресурси – знання, навички, вміння, компетенції, час, тощо, задля досягнення певної, заздалегідь визначеної мети – особистої або професійної. Важливе значення у процесі самоменеджменту мають практики розвитку власного потенціалу працівника, розуміння ним або нею своїх талантів і можливостей. Для роботодавця пріоритетним завданням у процесі управління персоналом є створення атмосфери для розвитку кадрового потенціалу та стимулювання працівників до навчання впродовж життя. Такий управлінський підхід є вимогою часу, адже постійна зміна умов функціонування вітчизняних господарських структур, трансформації виробничих процесів, поява нових викликів, неупинна модернізація техніки та технологій вимагають від працівників підприємств усе нових умінь. Самоменеджмент – це навик, актуальний в усі часи, адже його проявом є здатність до своєчасної адаптації до нових умов здійснення професійної діяльності.

Яким чином самоменеджмент впливає на стан фінансово-економічної безпеки компанії? Працівники, здатні до ефективного самоменеджменту, можуть якісно виконувати свої обов'язки без надмірного контролю з боку топ-менеджменту, що економить ресурси підприємства. Вони є більш акуратними, слідкують за якістю та результативністю проведених робіт, що знижує рівень браку, матеріальних і фінансових втрат. Такі працівники цінують власний час, а тому вмiло його розподіляють і не витрачають на прокрастинацію та хронофаги,

що можуть мати негативний вплив на стан кадрової безпеки суб'єкта господарювання, а також на рівень його ділової репутації у випадку несвоєчасного виконання взятих на себе контрактних зобов'язань. Персонал, який володіє навиками самоменеджменту, рідко порушує правила техніки безпеки, що попереджує нещасні випадки на виробництві, травматизм, псування обладнання. Від раціональної поведінки на робочому місці скорочується кількість кадрових ризиків, інформаційних загроз (якщо працівник залучений до роботи з інформацією), небезпеки втрати клієнтів і партнерів (якщо працівник задіяний у роботі з клієнтами та контрагентами). Схильні до самоменеджменту та сповнені бажанням до самовдосконалення та саморозвитку працівники, що свідомі правилам і нормам корпоративної культури підприємства, серед яких має бути і підтримка високого рівня фінансово-економічної безпеки усіма можливими способами, здатні мінімізувати кількість ризиків у переданих їм на реалізацію бізнес-процесах і можуть сприяти послабленню негативних наслідків у випадку їх прояву. Схильність до самоменеджменту керівного персоналу суб'єкта господарювання, його топ-менеджменту та СЕО позитивно відобразатиметься на швидкості та якості прийняття управлінських рішень, у тому числі і тих, що пов'язані з управлінням фінансово-економічною безпекою. Саме у площині виявлення наявних і потенційних загроз і ризиків та формування набору реакцій на них можливою є мінімізація втрат ресурсів підприємства та стабілізація його функціонального стану, що є стратегічними завданнями для управлінського персоналу будь-якої бізнес-структури, яка провадить свою господарську діяльність в умовах невизначеності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Zachosova N.V., Babina N.O. Identification of Threats to Financial Institutions Economic Security as an Element of the State Financial Security Regulation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. №3 (4). P.80-87.
2. Занора В.О., Сільченко Б.І. Управління системою економічної безпеки підприємства на основі проектного підходу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. №5 (11). С. 130-133.
3. Kutsenko D. M. Methodical approaches to estimating the level of economic security of industrial enterprises. *European journal of economics and management*. №1 (60). P.77-82.
4. Коваль О.В. Необхідність врахування завдання забезпечення економічної безпеки у стратегіях управління суб'єктами господарювання. *Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції* : збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Черкаси, 16–17 квітня 2020 року. 2020. С. 534-535.
5. Kovalenko A. Human risks in the process of financial and economic security supply and personnel policy as an instrument for managing them. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки*. №2. С. 35-43.



*Черевко О. В., доктор екон. наук., професор, ректор;  
Собко В. В., здобувач вищої освіти,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна*

## **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ**

Формування системи фінансово-економічної безпеки – це процес створення сукупності елементів, взаємодія яких між собою та з внутрішнім і зовнішнім середовищем функціонування суб'єкта господарської діяльності створює механізм протидії негативному впливу небезпек, загроз і ризиків на стан його корпоративних ресурсів, як власних, так і залучених. Моделювання та функціонування системи фінансово-економічної безпеки перебувають у площині проблематики управління фінансово-економічною безпекою, якою активно переймаються у своїх наукових публікаціях такі дослідники, як Н. В. Зачосова, Н. О. Бабіна [1; 2], В. О. Занора, А. В. Скляр [3], Д. М. Куценко [3], О. В. Коваль [5]. Їх наукові пошуки доводять, що при багатьох спільних рисах, формування системи фінансово-економічної безпеки банківських установ має певні відмінності та характерні ознаки порівняно із виробничими та торговельними підприємствами та суб'єктами господарювання інших видів економічної діяльності. Саме тому пропонуване дослідження є актуальним і вартим уваги зацікавлених у питаннях безпекостанства осіб.

Першим проблемним аспектом формування системи фінансово-економічної безпеки банку є відсутність чітких методичних рекомендацій щодо організації та реалізації цього процесу. Так, існують окремі норми щодо забезпечення фінансової безпеки банківської установи, її інформаційної та кадрової безпеки, однак, системного характеру та поєднання у єдиному комплексному документі ці вказівки досі не набули.

Другим проблемним моментом є відсутність на ринку праці фахівців, які б професійно могли організувати систему фінансово-економічної безпеки саме у комплексному форматі, тобто із урахуванням потреби захисту інтелектуально-кадрових, інформаційних, матеріальних, репутаційних та інших ресурсів. Оскільки фінансова діяльність є для банку пріоритетною, акцент традиційно робиться на збереженні та примноженні фінансових активів банку та його клієнтів. Особи, що займаються вирішенням питань банківської безпеки, часто представляють прошарок людей, які раніше працювали у силових структурах, і не мають достатнього рівня навиків формування функціональних підсистем кадрової або інформаційно-аналітичної безпеки. Та і навіть професіонали з фінансово-економічної безпеки – випускники спеціалізованих освітніх програм – і ті зазвичай мають певну спеціалізацію, і не розуміються на усіх технічних і концептуальних аспектах формування комплексної системи фінансово-економічної безпеки, яка до всього ще має враховувати і специфіку функціонування банку.

Третя проблема у формуванні системи фінансово-економічної безпеки банку – необхідні фінансові ресурси. Для банківської установи фінансування цього функціонального аспекту має бути в рази більшим, ніж, приміром, для виробничого підприємства, оскільки і розміри, і наявні активи банку мають, зазвичай, більші обсяги. Якщо ж банк належить до переліку об'єктів критичної інфраструктури – питання його безпеки набуває національного значення, і ресурси, які для цього необхідні, отримують ще більші масштаби.

Четверта проблема – організація захисту від кібератак. У епоху цифровізації, коли значна частина фінансових операцій виконується у цифровому просторі, у результаті вдалої кібератаки діяльність банку може бути повністю паралізованою, що призведе до великих збитків і значних репутаційних ризиків. В подальшому відголоски такої атаки можуть виявлятися у втраті клієнтів, зниженні рівня прибутковості установи, розриві партнерських відносин, тощо.

Перераховані проблеми є очевидними, а їх перелік – не завершеним. Нові умови функціонування банків, сформовані у реаліях глобальної пандемії, стали джерелом до появи нових ризиків, протидіяти яким також одне із завдань сучасної системи фінансово-економічної безпеки банків.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зачосова Н.В. Обґрунтування необхідності та етапи розробки універсальної методики визначення кредитного рейтингу комерційних банків. *Інноваційна економіка*. 2011. №6 (25). С. 232-238.
2. Zachosova N.V., Babina N.O. Identification of Threats to Financial Institutions Economic Security as an Element of the State Financial Security Regulation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. №3 (4). P.80-87.
3. Занора В.О., Скляр А.В. Управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: теоретико-методичні аспекти організації системи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2016. №22. С. 74-77.
4. Куценко Д.М., Зачосова Н.В. Державне регулювання системи економічної безпеки банківських установ. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. №26 (1). С.144-146.
5. Коваль О.В. Необхідність врахування завдання забезпечення економічної безпеки у стратегіях управління суб'єктами господарювання. *Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції* : збірник тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Черкаси, 16–17 квітня 2020 року. 2020. С. 534-535.

*Чиж Н. М., канд. екон.наук,  
доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування;  
Матрушенко О. О., магістрант,  
Луцький національний технічний університет,  
м. Луцьк, Україна*

## **ПРОЄКТНЕ ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Стабільність та розвиток економіки нашої держави залежить насамперед від того як швидко та якісно буде вирішено питання з підвищення інвестиційної активності вітчизняних фінансових інститутів, головними серед яких виступають банківські установи. Саме банки займаються пошуком інструментів для довгострокового розміщення тимчасово вільних грошових коштів з оптимальним рівнем ризику та рентабельності. Серед цих інструментів варто виділити одну із форм інвестиційного фінансування, а саме проєктне фінансування, яке на жаль в Україні є не досить поширеним. Застосування комерційними банками проєктного фінансування сприяло б зростанню обсягів інвестиційного кредитування та дало б можливість розподілити всі ризики між учасниками оптимально.

Варто відзначити що в країнах Євросоюзу проєктне фінансування застосовується для кредитування банками досить масштабних проєктів та досить часто використовується для інвестування різних проєктів. Практики ЄС показує, що саме проєктне фінансування зарекомендувало себе як дієвий та перспективних метод залучення інвестиційних коштів для фінансування цікавих та необхідних проєктів.

Поняття «проєктне фінансування» є досить новим у вітчизняній науці і при його трактуванні потрібно враховувати наступне, що це: є різновид інвестиційної діяльності; джерело співфінансування; це метод фінансування інвестиційних проєктів, коли основним забезпеченням наданих банками кредитів є сам проєкт [1, с. 178]; дає можливість залучати великі обсяги капіталу з високим фінансовим важелем; забезпечує оптимальний розподіл інвестиційного ризику між всіма учасниками проєкту.

На нашу думку, основні проблеми які стримують розвиток проєктного фінансування в Україні наступні: інвестиційна криза та несприятливий інвестиційний клімат в країні; низький рівень економічно зростання в Україні; нестабільність вітчизняного законодавства та відсутність в нього такого поняття; жорсткий порядок оподаткування довготермінових інвестиційних проєктів; невідповідність між доходами і позичками всередині країни та обслуговуванням боргів у валюті відсутність досвіду та фахівців вітчизняних банківських установ щодо здійснення проєктного фінансування з врахування міжнародних стандартів; [2, с. 72; 3, с. 268] політична нестабільність в Україні; криза COVID-19; обмеження НБУ щодо здійснення інвестиційної діяльності; проєктне фінансування не можуть собі дозволити невеликі регіональні банки та нестійкі фінансові установи, що звужує коли суб'єктів на ринку.

Також негативним для розвитку проектного фінансування в Україні є вплив ризиків. Якщо існує економічний ризик, то є велика ймовірність того, що тривалий термін окупності проекту спричинить інфляційні чинники й зросте собівартість реалізованої продукції. У нашій країні варто брати до уваги і юридичні ризики, які супроводжуються отриманням ліцензії та дозвільних документів на будівництво [4, с. 95].

Ми вважаємо що проектне фінансування в Україні має всі перспективи для розвитку та масштабного застосування, але для цього українськими банками необхідно вирішити наступні питання:

- перегляд наявної системи резервування коштів комерційних банків у напрямі зниження норми резервування з метою забезпечення доступністю довгострокових інвестиційних кредитів для позичальників;

- впровадження практики застосування консорціумних об'єднань, що вплине на мінімізацію проектних ризиків шляхом їх розподілу між учасниками;

- спрямування банківської системи на створення і розвиток мережі фінансових інститутів (інвестиційних фондів, інвестиційних банків, універсальних банків, лізингових компаній тощо) для ширшого використання проектного фінансування;

- сприяння підвищенню інвестиційної привабливості країни з метою залучення капіталу;

- вдосконалення законодавства у сфері проектного фінансування;

- покращення умов банківського кредитування.

Отже, дослідження вітчизняної банківської практики показує що проектне фінансування є досить малорозвиненим. Визначення і подолання проблем, які стоять на перешкоді розвитку проектного фінансування в нашій країні, стали б однією із передумов зростання інвестиційної привабливості нашої країни, і, як наслідок, покращення стану банківської системи в цілому. Для економічного зростання України то розвитку всієї економіки актуальним є здійснення масштабних інвестиційних проектів шляхом застосування проектного фінансування.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Жуков В.В. Теоретичні основи становлення і розвитку проектного фінансування в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. № 28. С. 177–182

2. Сопільняк А. В. Проектне фінансування: проблеми і перспективи розвитку в Україні. *Молодий вчений. Наук. ж-л*. 2015. №2 (17). С. 70-74.

3. Хрупович С. Розвиток проектного фінансування як банківського продукту в Україні: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Тернопіль, 2016. С. 92-98.

4. Шевчук Я. В. Ринок банківського проектного фінансування в Україні. *Економіка та держава. Наук. ж-л*. 2018. №8. С. 98-102.

*Касьян В. В., канд. філософських наук, доцент з\н,  
Шинкарюк Ю. В., студентка,  
Київський національний університет культури,  
м. Київ, Україна*

## **НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА**

Інформаційно-комунікативні технології сьогодні стають важливим індикатором розвитку світової економіки та широко використовуються у всіх сферах соціальної діяльності. Розвинуті країни вже давно відійшли від індустріальної економіки до інформаційно-технологічної. Важливою передумовою становлення інформаційного суспільства стало формування більшої частини ВВП за рахунок виробництва, обробки, зберігання та розповсюдження інформації та знань.

В Україні становлення інформаційного суспільства відбувається як інтегрований процес економічних, технологічних та соціальних потреб, що відкривають нові можливості для населення, економіки та управління.

Поняття інформаційного суспільства пов'язане із розумінням інформації як важливого суспільного продукту, який є основою діяльності для соціального, економічного, науково-технічного, освітнього та культурного прогресу людства.

Виникнення та поширення поняття «інформаційне суспільство» пов'язують із переходом від постіндустріального етапу до високотехнологічного розвитку у всіх сферах діяльності.

У сучасній науці існує багато поглядів щодо розуміння сутності інформаційного суспільства. Також, кожен науковий підхід пропонує власне визначення інформаційного суспільства.

Вперше, саме поняття «інформаційного суспільства» було використане у працях професора Токійського технологічного університету Ю. Хаяші і визначалось як суспільство, у якому комп'ютеризація пропонує умови використання надійних джерел інформації, звільнення від рутинної роботи, забезпечення високого рівня автоматизації виробництва [5].

Інші дослідники пов'язують походження терміну «інформаційне суспільство» з працею Ф. Махлупа «Створення та поширення знань у США». Автор вперше розмежував поняття «знання та інформація» від промислової діяльності. Результати його дослідження дозволили стверджувати, що у 1958 році 29% соціальної діяльності припадало на сферу «знань та інформації». Це спонукало уряд країни визнати пріоритетний напрямок розвитку до інформаційного суспільства.

У свій час А. М. Мак-Люен прогнозував виникнення глобального інформаційного суспільства (так званого «інформаційного села») із спільнотою, яка виражатиме загальну громадську думку та завдяки засобам масової комунікації, матиме можливість впливати на уряд та міжнародні інституції [1].

Паралельно із виникненням концепції «інформаційного суспільства» розвивається теорія «постіндустріалізму», ключові моменти яких є схожими. Її автор, соціолог Д. Белл, вважав, що постіндустріальне суспільство формується у результаті переходу від виробництва речей до виробництва послуг. А ці послуги пов'язанні, в першу чергу, із збереженням здоров'я, набуттям освіти, науковими дослідженнями та управлінням. За таких умов відбувається перерозподіл трудового ресурсу у суспільній діяльності. Автор припускав, що в суспільстві пріоритетними стануть «нові технології прийняття рішень», а професійні технічні працівники, які будуть оперувати інформацією стануть «соціальними акторами». [2] Якщо в індустріальному суспільстві соціум об'єднувався для виробництва товару, то в постіндустріальному суспільстві ключовим фактором виступає отримання знань, природа цих знань, можливість планувати та прогнозувати.

Важливу роль в постіндустріальному суспільстві Д. Белл відводить новим інтелектуальним технологіям, які використовуються для прийняття рішень в управлінні. На думку автора, у прийнятті таких рішень мають застосовуватись алгоритми, що базується на математичних формулах і подається у вигляді комп'ютерних команд або програм, а не інтуїтивні судження.

Після виходу праці Е Тоффлера та Дж. Несбіта «Мегатренди» термін «інформаційне суспільство» набув загального визнання. З того часу, однією із головних дискусійних тем науковців стала проблема «децентралізації комунікацій зміни статусу індивіда у суспільному житті». Децентралізація комунікацій підвищує комунікаційні можливості особистості, сприяє віртуалізації, але, як вказує автор, може спричинити кризу соціальної ідентичності. [1, с. 41- 44].

Наступним етапом розвитку поняття інформаційного суспільства пов'язують із концепцією М. Кастельса «Мережеве суспільство». Головна ідея даної концепції полягає в тому, що розвиток суспільства залежатиме від довіри до інформації. Також, у рамках концепції розглянуто поняття «фрагментації соціального часу», яке виникатиме внаслідок накопичення інформації або ж витрачений на активну комунікацію.

Згідно концепції Йонедзі Масуди (1983 рік) основою майбутнього суспільства стануть комп'ютерні технології, які вимагатимуть високого рівня інтелектуальної праці. Основний тип виробництва автор вбачав у виготовленні та розповсюдженні інформації.

Критики теорії інформаційного суспільства розглядають інформаційно-комунікативні технології як позасоціальний феномен. Зокрема Ф. Уебстер та К. Мей вважають, що інформаційні комп'ютерні технології не можуть здійснювати вплив на фундаментальні засади існування суспільства. Вказують на відсутність категоріального апарату у розмежуванні користувачів інформації та користувачів інформаційним обладнанням, а отже неспроможність визначити кількість «інформаційних працівників». Французький соціолог і філософ Ж. Бордіяр підкреслює, що збільшення кількості інформації призводить до труднощів у її опануванні, а в інформаційному суспільстві відбувається швидкий процес «зникнення інформації», людина втрачає потребу в ній.

У науковій сучасній літературі поширеними є два протилежних напрямки щодо визначення поняття інформаційного суспільства. У роботах Й. Масуди, Д. Белла, М. Кастельса, С. Колеснікова інформаційне суспільство розглядається як економічне поняття що має технологічні характеристики. Як каталізатор розвитку суспільства та засіб для комунікації розглядають інформаційне суспільство представники протилежного напрямку (М. Портер, А. Ракитов, Е. Тоффлер, З. Бжежинський).

Британський соціолог Ф. Уебстер пропонує набір кількісних і якісних критеріїв для визначення суспільства «інформаційним»:

- технологічний (поява електронного обладнання);
- економічний (інформаційні технології забезпечують найвищу ефективність у економіці);
- переміщення більшої частини трудової зайнятості у сферу інформаційно-комунікаційних технологій;
- впровадження мережі Інтернет та інших мереживних технологій;
- інформаційна культура населення. [4, с. 82-88]

Дятлов С.А. до ознак інформаційного суспільства пропонує враховувати високий рівень інформаційних потреб і їх задоволення для суспільства та вільний доступ до інформації кожного його члена. [3]

Формування інформаційного суспільства – загальна глобальна мета кожної розвиненої держави. Проте вибір механізму, засобів та шляхів реалізації цієї стратегії залежить від внутрішніх чинників кожної країни, зокрема від її соціокультурних цінностей, економічного благополуччя, технологічних і соціальних умов, національних особливостей.

Сьогодні в світі найбільш відомими є три моделі формування інформаційного суспільства: модель «Силіконової долини» (американська модель), «сінгапурська модель» та «фінська модель». Критерієм успішності реалізації стратегії інформаційного суспільства науковці визначили прибуток, частку експорту, рівень технологічного розвитку, рівень соціального добробуту населення. Попри високий рівень прибутку, широке впровадження технологій розвитку не кожна модель інформаційного суспільства являється успішною внаслідок соціального розшарування (американська модель) чи авторитарного політичного режиму («сінгапурська модель»), що значно знижують суспільний добробут країни. Дослідження ефективності цих моделей М. Кастельсом та П. Хіманеном призводять до висновку, що використання ринкових механізмів, висока прибутковість та оптимальне впровадження інформаційних технологій для населення не може забезпечити усіх соціальних попитів та не вважається успішним із соціальної точки зору через розшарування суспільства за рівнем добробуту та авторитарний устрій.

Найбільш ефективним прикладом інформаційного суспільства дослідники вважають «фінську модель». Попри високий прибуток та технологічне зростання фінська модель орієнтована на соціальні потреби, соціальну рівність та добробут населення. Дослідники дійшли висновку, що важливою умовою для розвитку інформаційного суспільства є свобода ініціативи його учасників

та демократичний устрій країни. Такий приклад побудови інформаційного суспільства є цікавим для усіх країн що розвиваються, особливо і для України [ 5, с. 12-22].

Важливою умовою формування інформаційного суспільства в Україні є актуалізація зусиль науковців та управлінців на проблемах становлення інформаційного розвитку суспільства, розуміння його сутності, позитивних і негативних наслідків його впровадження у різних сферах, а також переконання в тому, що впровадження інформаційних технологій у різні галузі суспільної життєдіяльності ще не виступає підтвердженням становлення національного інформаційного суспільства.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бебик В.М. Глобальне, інформаційне суспільство: поняття, структура, комунікації. *Інформація і право*. 2011. 1(1). URL: <http://ippi.org.ua/bebik-vm-globalne-informatsiine-suspilstvo-ponyattya-struktura-komunikatsii> (дата звернення 16.02.2022).
2. Галушко К. Ю. Інформаційне суспільство, поняття. *Енциклопедія історії України* /за ред. В. А. Смолій та ін. Київ, «Наукова думка», 2005. Т.3. С 682. URL: [http://www.history.org.ua/?termin=Informac\\_suspilstvo\\_ponjattja](http://www.history.org.ua/?termin=Informac_suspilstvo_ponjattja) (дата звернення 16.02.2022).
3. Дятлов С.А. Информационно-сетевая экономика: структура, динамика, регулирование : монография. Санк-Петербург, Астерион, 2008. 416 с.
4. К. Машненко. Екологічна політика держави в контексті переходу від інформаційного до постінформаційного суспільства. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. 4 (35). С. 82-88.
5. Штанько В.І., Бордюгова Т.Г. Інформаційне суспільство: соціально-філософські проблеми становлення : навч. посіб. Харків, ХНУРЕ, 2012. 172 с.

*Штефюк В. Д., викладач,  
кафедра режисури та майстерності актора,  
Горянський В. В., народний артист України,  
кафедра режисури та майстерності актора,  
Київський національний університет  
культури і мистецтв,  
м. Київ*

### ХУДОЖНЬО-МЕДИТАТИВНЕ НАВЧАННЯ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ПІДГОТОВКИ АКТОРА

Вирішення театральних питань завжди пов'язане з особистістю, художником сцени, в якому втілюються рішення. Цей процес заглиблення в себе, занурення в більш глибинні стосунки з навколишнім середовищем та



оточенням також є важливим моментом для майстрів, які досліджують межу між мистецтвом і життям. Відповідь варто шукати не у зовнішніх механізмах,

а у ставленні кожної людини до життя та її різноманітних сенсів, у взаємодії з ремеслом, докільям та іншими людьми.

В різноманітних традиційних театральних формах, таких як японський театр Но, балійський театр та тибетська опера, мистецтво розглядається як спосіб конструювання себе як людини. це питання не лише опанування інструментами ремесла, але й створення себе засобом їх використання. На думку дослідників, балійці розглядають мистецтво як інструмент для вираження внутрішнього духу, істинної природи людини [4, с. 311]. Майстерність художника – актора, щирість і чесність при цьому є засобами виразності.

У контексті сучасної підготовки актора описаний підхід має на увазі не утилітарний погляд на театр, тобто використання мистецтва в інших цілях, а скоріше дає підстави розглядати його як метод пізнання і виховання актора, що полягає в чомусь більшому, аніж накопичення інформації та вмінь. Мистецтво само собою може біти корисним засобом для пробудження в тому сенсі, в якому його вказав німецький філософ А. Шопенгауер, який стверджував, що естетичний досвід – це форма виходу за межі себе і бажання, двох якостей, які він описує як джерела страждання [3, с. 209]. Таким чином, зв'язок між театром і практиками споглядання дозволяє актору розглядати наскільки глибоко він може піти в пошуку особистої свободи. Пошук до свободи у цьому контексті є уважним розумом, який виявляє автоматизми і моделі мислення та поведінки.

Дослідники наголошують, що художньо-медитативне навчання актора вимагає дисципліни та прагматичного підходу до ремесла, заснованого на культивуванні спостережливого розуму. Так, наприклад, Д. Пла пропонує підходити до підготовки виконавця як до сукупності ремісничих процесів, відірваних від споживання і від виробництва, натхненного промисловістю [2, с. 6]. Мається на увазі педагогічний вплив як тип ремісничого виробництва, що передбачає спільну роботу, співіснування та повагу в межах освітньої системи, яка включає в себе досвід всіх частин процесу створення твору мистецтва. Це ремісниче навчання, що включає в себе управління інструментами, але також виходить за його межі, оскільки ремісник під час навчання учиться «бути самим ремеслом». У цьому сенсі це процес самовдосконалення та самопізнання, який містить в собі оцінку того, що вже існує як потенційні можливості в собі, сприяння його зростанню, а не слідування заздалегідь завданій моделі дії та акторської майстерності. Погляд на процес акторської майстерності з точки зору споглядання також передбачає практику, засновану на визнанні і подоланні обмежень, автоматизмів та обмежень.

Отже, використовуючи споглядальну практику як модель, можемо розглядати ідею творчості і художнього формування як спосіб спустошення себе. Техніка спрямована на те, щоб змусити людину зазирнути в себе. Домен, набутий в результаті впливу техніки або педагогічного/ творчого процесу, охоплює людину. Ця трансформація відбувається під час зустрічі з самим собою шляхом

визнання і подолання «закодованих схем сприйняття» [1, с. 58].

Відповідно, акторська підготовка – це не підготовка до виступу, а мовчання, оскільки справа не в заповненні порожнечі, а в її створенні. Порожнеча – це знання звичок і ритуалів існування, розкриття звичних шляхів сенсу і досвіду, повна доступність та абсолютна можливість [1, с. 58].

Всі ці аспекти, що пов'язані з процесами підготовки актора:

- споглядальна практика як модель дії;
- навчання і творчість як процеси спорожнення та рефлексивності;
- володіння інструментами акторської гри;
- техніки, які культивують метод і свободу від біопсихічних умов.

Це бере початок в художньо-педагогічній дії, заснованій на зіткненні, що відбувається, коли художник ставить себе під вплив іншого агента (наприклад, актор, аудиторія, простір, текст та ін.), який є «не-я» і дозволяє художнику впізнати себе в іншому агенті. В цьому контексті зустріч стає чимось більшим, аніж рефлекторна реакція на подразники; скоріше, це те, що відбувається, коли людина осмислює здатність знаходити задоволення в собі і в світі. Це також включає в себе становлення вразливим без встановлення стосунків з явищами, заснованими на захисній установці. Обговорення взаємовідносин театру, осмисленості та споглядальної практики з вертикальної точки зору ставить питання, що виходять за межі репетицій та обговорень, зосереджених на технічних/поетичних здібностях актора. це призводить до необхідності осмислення самої природи художнього твору. Творчі процеси, що формуються, розглядаються як подорож людини в себе і навчання більш вільному «баченню-дії». Зрештою, техніка ототожнюється з практикою розвитку особистості, а театральна практика стає вправою на абсолютну увагу.

Привнесення споглядальних практик і перспектив для обговорення акторської підготовки в академічне середовище дозволяє розширити дискусію за межами інструменталізму. Можна говорити про мистецтво актора як про споглядальну практику, що означає підхід до художніх процесів як до практики уточнення уваги і дослідження способів зв'язку тіла, розуму та простору. Це також передбачає зростання усвідомлення політичних і реляційних аспектів художньої роботи, оскільки дозволяє налаштуватися на матеріальність наших тіл та навколишнього середовища. Це спосіб створення «острівка свободи» за Є. Гротовським [4, с. 294], а також встановлення прадавнього значення театру як сакрального мистецтва, інструмента самопізнання.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Larrosa J. *Pedagogia profana: danças piruetas e mascaradas*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. 800 p.

2. Plá D. R. *Mindfulness, Meditation and Dharma Art: Clues for the Pedagogy of the Actor*. 12 p. URL : [file:///C:/Users/Pavilion%20Dv6/Downloads/Mindfulness\\_Meditation\\_and\\_Dharma\\_Art\\_Cl.pdf](file:///C:/Users/Pavilion%20Dv6/Downloads/Mindfulness_Meditation_and_Dharma_Art_Cl.pdf) (дата звернення : 12 лютого 2022).

3. Schopenhauer, Arthur (2005). O mundo como vontade e como representação. São Paulo: Ed. UNESP. The World as Will and Representation, Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 461 p.

4. Wolford L., Schechner, R. (eds). The Grotowski Sourcebook. New York: Routledge. 2001. 516 p.

*Зацєркївна М. О., канд. наук із соц. комунїкацій,  
ст. викл. кафедри інформаційних технологій,  
Київський національний університет  
культури і мистецтв,  
м. Київ, Україна*

### **БРЕНД ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ПРИНЦИПИ ЙОГО ФОРМУВАННЯ**

Сьогодні актуально говорити не просто про роботу над створенням бренда, а про діяльність зі створення іміджів бренда в процесі комунікації виробника та споживача, продавця і покупця тощо. «Розуміння бренд-менеджменту як простої роботи з присвоєння імен дизайну або реклами, має поверхневий характер і скорочує очікуваний цикл життя бренда» [2, с. 205].

Усі ці поняття так чи інакше пов'язані з символічним вираженням потреби суб'єкта в соціальній значущості, задоволення якої відбувається за рахунок присвоєння доданих цінностей, наприклад, таких, як суспільне визнання, авторитет, багатство, влада, популярність тощо.

Поняття «бренд освітнього закладу» використовується теоретиками і практиками досить часто, але основна суть даного поняття при цьому не розкривається. Під брендом освітнього закладу варто розуміти систему, яка б пов'язала разом продукт, імідж, образ послуги в свідомості споживача, а також бачення виробником образів наданої послуги ЗВО і основних характеристик споживачів [1, с. 24].

Бренд освітньої установи вважається дієвим інструментом, який допомагає краще орієнтуватися в багатоманітності освітніх послуг і виступає одним із найважливіших чинників підвищення конкурентоспроможності ЗВО. Іншими словами, завдяки брендам споживачі, з однієї сторони, отримують певний спектр гарантій стосовно якості освітніх послуг, а з іншої – бренди забезпечують лояльність аудиторії та підвищення рівня споживчої поінформованості. Саме бренд за умови підвищення рівня конкуренції дає змогу не лише надійно зберегти чинні позиції на ринку освітніх послуг, але й досягти значних успіхів завдяки можливості керування ставленням того чи іншого споживача. У сучасному розумінні бренд стає головним інструментом формування потрібного підходу до певної послуги чи товару, дієвим чинником досягнення результату [3]. Бренд освітнього закладу повинен поєднувати в собі впізнаваність як самої організації, так і наданих нею послуг. Формування успішного бренда і ефективне управління ним вирішує ряд визначених ЗВО завдань, зокрема:

- 1) бренд сприяє створенню природних бар'єрів для конкурентів;

2) існування бренда дає змогу освоювати нові ніші ринку і полегшує виведення на ринок нових послуг (інтелектуальних продуктів);

3) бренд дає освітньому закладові додатковий час для адаптації при появі ринкових загроз;

4) завдяки бренду освітній заклад дистанціює свої освітні програми в очах покупців від аналогічних освітніх програм конкурентів [1].

Кожен ЗВО має певний імідж у споживачів освітніх послуг і замовників освітніх продуктів. Цей імідж формується з урахуванням широкого спектру об'єктивних і суб'єктивних чинників, критеріїв та показників діяльності закладу освіти, які в своїй результируючій сукупності характеризують бренд ЗВО.

З позиції батьків, що обирають ЗВО для своєї дитини, або студента, який бажає вивчати спеціалізовані дисципліни, ситуація набагато простіша. Для них кожна недержавна установа, що надає освітні послуги, має набір «корисностей» матеріального характеру: близькість до дому, зручність навчальних приміщень, доброзичливість персоналу, графік занять, особливості навчального плану і деяких нематеріалізованих якостей: «елітність», репутація або престиж закладу освіти й ін. Подібні властивості називаються атрибутами [4].

Процес формування бренду базується на системі принципів, якими керуються ЗВО в процесі діяльності при досягненні визначених цілей (табл. 1).

Таблиця 1.

Принципи формування бренду ЗВО [4].

Принцип	Зміст
1. Принцип безперервності діяльності зі створення бренду ЗВО	Систематичний збір і обробка інформації про зміну характеристик споживачів, стан ринку праці, образ бренду ЗВО і внесення необхідних коригувань у програму з формування бренду
2. Принцип адресності програм формування бренду	Створення та реалізація програм формування бренду ЗВО для строго певної організації
3. Принцип орієнтації програм формування бренду на споживачів	Забезпечення необхідності здійснення досліджень ринку освітніх послуг, ринку споживачів на предмет вивчення характеристик споживачів, замовників і їх уявлень про образ «Ідеального ЗВО»
4. Принцип партнерських відносин з клієнтами	Створення системи заходів інформування, турботи про студентів і потенційних споживачів організації
5. Принцип синергізму	Підвищення результативності за рахунок використання взаємозв'язку і взаємопосилення різних заходів маркетингової діяльності
6. Принцип паралельності організації програм формування бренду	Проведення робіт з формування бренду ЗВО в зовнішньому і внутрішньому середовищах організації
7. Принцип адаптивності програм формування бренду ЗВО	Вивчення і використання чинників зовнішнього і внутрішнього середовища об'єкта як системи пристосування методів і параметрів бренду ЗВО до різних чинників ринку і до конкретної ситуації

За чинними освітніми стандартами більшість ЗВО пропонують практично однакові освітні програми. Але успішна організація навчального процесу, цікаве позанавчальне та спортивне життя студентів, доброзичливе ставлення викладачів до студентів можуть істотно виокремити один ЗВО серед багатьох інших.

ЗВО повинен виокремити свою головну ідею і дотримуватися її в своїх комунікаціях з усіма цільовими аудиторіями. Вона повинна бути відображенням його місії і втілюватися в усьому, що представляє цей ЗВО.

Ключовим елементом бренда ЗВО є люди.

Образ персоналу закладу освіти укладає в собі думку про кваліфікацію та професійні якості викладачів і співробітників, думка про їх особистісні якості, про стилі поведінки і зовнішній вигляд. Саме з персоналом закладу освіти контактують споживачі і клієнти, тому цінності бренда повинні підтримуватися і просуватися усіма співробітниками ЗВО [5].

Популярність і престижність ЗВО набувають за рахунок своєї історії, успішної професійної кар'єри своїх випускників, популярності викладачів і т.п. Кожен такий ЗВО-бренд міцно асоціюється у свідомості споживачів з конкретними перевагами, що визначають їхній вибір.

Отож, базою формування бренда закладу вищої освіти є реальний образ ЗВО. Думка цільової аудиторії про образ ЗВО створює імідж ЗВО. Реальний образ, як атрибутивна складова бренда і імідж, як емоційний компонент бренда, в сукупності формують цінність бренда. Виражена в грошовому еквіваленті, вона є обов'язковим компонентом бренда будь-якої організації, яка функціонує на ринкових засадах, в тому числі і ЗВО, що надає освітні послуги на платній основі [1].

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грошев И. В., Юрьев В. М. Вуз как объект брендинга. *Высшее образование в России*. 2010. № 1. С. 23–29.
2. Котлер Ф., Пфферч В. Бренд-менеджмент в B2B сфере. Москва : Вершина, 2007. 432 с.
3. Котлінська Ю. Г. Проблеми та перспективи становлення брендингу в Україні. *Економіка*. 2011. № 3. С. 167–171.
4. Ткачев В. А. Управление брендом как элементом корпоративной культуры : дис. на соиск. науч. степ. канд. социол. наук : 22.00.08. Москва, 2003. 151 с.
5. Шерстобитова Д. Нужен ли бренду имидж? URL : <http://www.advlab.ru/articles/article590.htm> (дата звернення: 16.02.2022).

**«УКРАЇНА У СВІТОВИХ  
ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ:  
КУЛЬТУРА, ЕКОНОМІКА, СУСПІЛЬСТВО»**

**IV МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА  
КОНФЕРЕНЦІЯ**

23–24 березня 2022 року

Тези доповідей

Частина 3

Відповідальний редактор: Верезомська Ірина

Редактор: Барабаш Світлана

Комп'ютерна верстка: Зуєва Інесса

Дизайн обкладинки: Кузнецова Алла

Підписано до друку: 05.04.2022.  
Формат 70×100/16. Друк офсетний.  
Ум. друк. арк. 10,34. Обл. вид. арк. 11,82.  
Наклад 500 прим.  
Замовлення № 4646.

Видавничий центр КНУКіМ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготовників і розповсюджувачів видавничої продукції серія ДК №4776 від 09.10.2014.

