ПДАУ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

МАТЕРІАЛИ

VI Міжнародної
науково-практичної конференції

«МЕНЕДЖМЕНТ XXI СТОЛІТТЯ: ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ»

19 травня 2022 року

м. Полтава

Міністерство освіти і науки України
Полтавський державний аграрний університет
Департамент агропромислового розвитку Полтавської ОВА
ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН України
ГО «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку»
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Сумський національний аграрний університет
ТОВ «Науково-виробничий центр сертифікації, метрології та стандартизації»
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Science and research institute of social and economic development (Чехія)
Leibniz institute of agricultural development in transition economies (Німеччина)
International centre for enterprise and sustainable development (Гана)
ISMA University (Латвія)
Administration of the universidad Carlos III de Madrid (Іспанія)
School of marketing, UNSW business school UNSW Sydney (Австралія)
Кооперативно-торговий університет Молдови
Євразійський національний університет ім. Л. Н. Гумільова (Казахстан)

Матеріали

VI Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»

19 травня 2022 р.

Полтава 2022

УДК 005 «20»
М 50

Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 19 травня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. 1321 с.

У матеріалах конференції розглядаються загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти методології та практики сучасного менеджменту.

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

Редакційна колегія:

В.І. Аранчій, к.е.н., професор, в.о. ректора Полтавського державного аграрного університету,

О.А. Галич, к.е.н., професор, перший проректор Полтавського державного аграрного університету,

Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

М.В. Зось-Кіор, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

Viktoriia Riashchenko, Dr.oec., Prof., Expert of Latvian Council of Science, ISMA University of Applied Science, Riga, Latvia,

Emmanuel Kwesi Boon, Prof., Director of International Affairs International centre for Enterprise and Sustainable Development (ICED), Accra, Ghana,

Vladimir Melnyk, Dr., Associate Professor of Marketing Department of Business Administration University Carlos III of Madrid

Д.В. Дячков, д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

І.П. Потапюк, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

Матеріали друкуються мовою оригіналів.

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

© Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ПДАУ заборонено

Світлій пам'яті видатної науковиці Ірини Маркіної

Сумуємо…Пам'ятаємо…Цінуємо…

ВНЕСОК НАУКОВОЇ ШКОЛИ ПРОФЕСОРА ІРИНИ МАРКІНОЇ В РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ

Наука є специфічною галуззю людської діяльності, яка здійснює вплив на розвиток суспільства. Неоціненний внесок в розвиток сучасної науки менеджменту внесла видатний науковець доктор економічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України Маркіна Ірина Анатоліївна.

Маркіна І. є засновником наукової школи «Методологія та практика сучасного менеджменту», в межах якої ведеться робота щодо наукової підготовки кадрів, підвищення якісного рівня науково-педагогічного складу вищих навчальних закладів, проведення наукових заходів, зокрема, науково-практичних конференцій, круглих столів, тренінгів тощо. Під її керівництвом підготовлено та захищено близько 50 кандидатських та 4 докторські дисертації.

Професор Маркіна І. започаткувала на базі кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії проведення щорічної міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» та всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», у яких беруть участь провідні науковці України та близького зарубіжжя, країн ЄС, США тощо. За редакцією професора Маркіної І. випущено більше 30 монографій. В рамках затверджених науково-дослідних тем з державною реєстрацією та присвоєнням міжнародного стандартного номеру ISBN за редакцією професора Маркіної І. опубліковано 7 колективних монографій англійською мовою, в яких взяли участь провідні науковці та аспіранти. Школа професора Маркіної І. відрізняється наявністю свободи мислення, творчості та пошуку ідей.

Роль наукової школи менеджменту Маркіної І. є вагомою в розвитку науки не тільки через те, що професор встигла створити нову ефективну методологію з цієї галузі знань, а й через те, що її вплив і далі здійснюється через ланцюжок послідовників.

СЕКЦІЯ 1
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

В.І. Аранчій, в.о. ректора
Полтавський державний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Формування інноваційних підходів до управління людськими ресурсами є важливою умовою успішного розвитку організації в загалом. Функція управління людськими ресурсами стає інструментом довготривалої стратегії організації, спрямованої на формування певних умов, які б розвивали та реалізували на практиці кращі якості працівників. Для цього потрібний розвиток творчого потенціалу персоналу, що, у свою чергу, робить практику управління людськими ресурсами сполучним елементом між інноваційним процесом, виробництвом, творчістю та навчанням.

Слід зазначити, що в літературі досить широко висвітлені різні аспекти управління людськими ресурсами в організаціях. Це підтверджується роботами таких науковців, як: Армстронг М., Бившева Л., Вакуленко Ю., Вороніна В., Галич О., Желдак С., Зось-Кіор М., Кондратенко О., Крутько Т., Маркіна І., Терещенко І. та ін. Роботи зазначених учених утворили необхідну методологічну базу, але в той же час, багато аспектів проблеми управління людськими ресурсами в організаціях потребують додаткових дослідженнях.

Безумовно, цілеспрямована та ефективна кадрова робота, як і будь-яка інша, завжди має носити інноваційний характер. Ключовий фактор ефективного впровадження інноваційного процесу – персонал організації та його готовність до інновацій (табл. 1).

Складність інноваційних підходів до управління персоналом багато в чому визначається відсутністю єдиної думки щодо визначення управління персоналом, яку можна розглядати з

позиції інституційного; організаційного; змістовного (функціонального) та системного підходу.

Таблиця 1

Чинники управління людськими ресурсами

Підтримуючі	Посилюючі	Стримуючі
Забезпечення необхідної свободи при розробці нововведень	Підтримка та допомога зі сторони керівництва до постійного розвитку працівників	Недовіра керівництва до ідей, що висуваються знизу
Забезпечення необхідними ресурсами та обладнанням	Можливість вираження власної думки про нововведення, що впроваджуються	Потреба в безлічі погоджень щодо нововведень
Підтримка зі сторони керівництва організації	Постійна підтримка атмосфери сприйнятливості до змін	Непрофесійне втручання в оцінювання нових пропозицій
Проведення дискусій та обмін досвідом		Жорсткий контроль
Підтримання взаємодії з колегами, зовнішніми науковими консультантами	Подолання бар'єрів між функціональними обов'язками	Неузгоджене прийняття рішень по інноваційним пропозиціям
Підтримка з боку персоналу організації		

Джерело: узагальнено автором за [1-3]

Складність також пов'язана і з важливим розглядом інноваційних підходів до управління персоналом як нововведення взагалі. У разі це підтверджується взаємозв'язком зі стратегією розвитку підприємства; складністю визначення точного результату; можливістю виникнення конфліктних ситуацій у процесі змін; впливом на інші підсистеми організації.

Таким чином, людські ресурси – це найважливіший актив компанії. Це підтверджується тим, що сам співробітник повинен мати активну позицію і постійно відслідковувати чи реалізує він ті цілі, які він сам поставив, і яка його частка у здійсненні спільних цілей організації. Саме це є основною причиною трансформації вимог до тактики та стратегії управління людськими ресурсами, формування конкретних умов для цього.

Використовуючи концептуальні підходи у кадровому управлінні, в першу чергу варто звертати увагу на:

– базові засади управління та їх загальну спрямованість;

– унікальність моделі управління людськими ресурсами в окремо взятій організації;

– у форматі стратегічного розвитку даної організації визначення потреби у кадрах та формування кадрового резерву;

– принципову опрацьованість кадрової політики;
– систематизацію загальної та професійної підготовки кадрів;
– перспективу оціночної діяльності та атестації працівників;
– систематичний розвиток кадрів;
– рівень організаційної культури, міжособистісних відносин між працівниками, адміністрацією та громадськими організаціями [2].

Отже, інноваційні підходи до управління персоналом суттєво впливають на зміст діяльності організації та мають наступні переваги: формуються нові обов'язки спеціалістів функціональних підрозділів; визначаються нові організаційні цілі; змінюються функції окремих працівників; змінюється характер та зміст праці та ін.. Реалізація концептуальних підходів при виборі ефективної моделі управління людськими ресурсами сприяє зростанню конкурентоспроможності та впровадженню перетворень під призмою нововведень.

Список використаних джерел:

1. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27-32.
2. Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка.* 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648.
3. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 39-42.

L. Davenport-Ray, councillor
Huntingdonshire District Council, St. Neots East, United Kingdom,
O. Lopushynska, PhD in Management
Poltava State Agrarian University

METHODS OF RESOURCE SAVING MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE AS THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE TERRITORIAL COMMUNITY

Territorial community resource conservation management forms new priority opportunities in the context of efficient and rational use of external and internal resources, including fuel and energy. One of the main conditions for increasing the competitiveness of modern enterprises operating in local communities is to overcome a number

of existing systemic problems, including the development of effective methods and models of resource management based on a set of organizational and managerial and technical and technological innovations. This requires a deep scientific rethinking of the relevant mechanisms and models of resource management of enterprises.

Within the directions of activity and structural component of the model of the resource saving management system of the enterprise four main groups of methods of the management of the resource saving of the enterprise are defined:

group of technical and technological methods, including improvement of production technology, introduction of resource-saving, waste-free technologies, use of high-performance equipment, production of high-quality resource-saving products, timely repair and replacement of equipment, compliance with production regulations;

group of organizational methods - detection and elimination of resource losses in the implementation of business processes of the enterprise, identification and implementation of resource potential in business production processes, control over storage and use of resources, their accounting, development of mechanism and management system for resource conservation and division of responsibilities;

group of economic methods - forecasting the growth of production and expanding the range based on cost savings, calculation of economic efficiency from reducing resource consumption, emissions and discharges of pollutants and waste generation;

group of ecological methods - identification of resource-saving factors that affect the level of harmful effects of the enterprise on the environment; identifying opportunities for the fullest use of resources in internal production processes that help reduce the harmful effects on the environment and save resources.

Most modern enterprises are increasingly abandoning long-established concepts of economic activity aimed at maximizing the growing needs of consumers and society as a whole, regardless of aspects other than economic. At a time when resource consumption was at its peak, a large number of businesses began to apply the concept of sustainable development, which provides for efficient

economic activity of the enterprise, taking into account the social and environmental effects.

References:

1. Markina I. A., Lopushynska O.V. Management of resource conservation and energy efficiency of the enterprise on the basis of the concept of sustainable development. Poltava: PE "Astraya", 2022. 272 p.

N.E. Avanesova, Dr. Econ. Sciences, Professor,
R.A. Lyubushin, postgraduate student
Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture

PERSONNEL SECURITY OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Most authors (national and foreign) hold to the opinion that personnel security is a process of preventing negative influences or unwanted actions or destabilizing influences on the financial and economic security of the enterprise, expected from the personnel (staff), in order to improve its functioning.

Also, personnel security should be considered as a combination of its components. The personnel security components are shown in fig. 1.

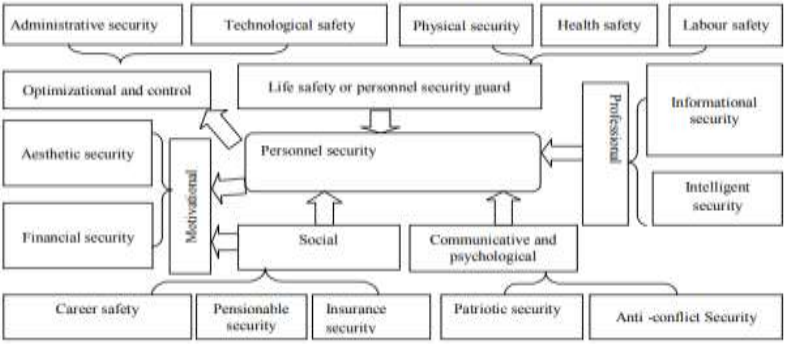


Fig. 1. Personnel security components combination and their subtypes Source: compiled by the authors on the materials [2]

Let’s characterize each constituent:

— workers’ health safety includes creating safe working conditions, minimizing injury production and occupational diseases.

— physical security includes the measures implementation aimed

at preventing the external hazards appearance among workers or members of their families.

— work safety involves creating safe working conditions.

— technological safety is contained in using of advanced experience and the introduction of modern technologies and equipment.

— administrative security is contained in the staffing capacity identification and control and consistent, objective evaluation of work results.

— intellectual security is contained in increasing of employees' professional skills and knowledge, stimulating the personnel initiative, innovations for the personnel development.

— informational security includes the definition of the need for staff, its attraction and placement, the structure prediction and the results evaluation of the relevant work; the improvement of professional knowledge and skills, abilities [1].

— Aesthetic security is revealed in conducting educational seminars and discussions, and of employees' satisfaction with their work due to the motivation.

— Financial security is associated with ensuring the staff confidence at the work place and the payment stability in line with the qualifications and quality of the performed work.

— anti-conflict security is concerned with the using of diplomatic measures to avoid internal corporate divisions and tensions in a violent conflict. Conflict prevention measures include precaution, information collection and careful analysis of the factors that are the driving force behind the conflict.

— patriotic security is revealed when creating a positive and friendly psychological climate among employees and personnel unification around the general objectives of an enterprise.

— psychological and communication security includes consistency, non-conflict in communication at different levels, helping each other, positive microclimate in the enterprise.

— pensionable and insurance security are related to social protection, insurance of personnel (medical and pension)

— career security is related to the staff promotion in training and self-actualization during work [3].

All the personnel security components are considered as a system of interconnected interconnections and are the elements of one system.

The conducted theoretical and analytical research has determined that staff is a key subject of threats that can damage information, financial and property components of economic security of industrial enterprises. Investigated and proposed key personnel security components and their subspecies (labour safety, techological, administrative security, aesthetic safety, anti-conflict security, career safety). Definition of the component "anticonflict security" is given.

References:

1. Momot, T. V. and Chzhan, Kh. Yu. (2015) “Definition of personnel security indicators as part of financial and economic security”, Biznes Inform, vol. 8, pp. 266–271.
2. State Standard of Ukraine (2001) “ISO 9000: 2001 “Systemy upravlinnia iakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk” [ISO 9000: 2001 “Quality Management Systems. The main provisions and vocabulary”], Derzhstandart, Kyiv, Ukraine.
3. Hubs’kyj, B. V. (2001), Ekonomichna bezpeka Ukrayiny : metodolohiya vymiru, stan i stratehiya zabezpechennya [Economic security of Ukraine: measurement methodology, state and strategy of provision], DP Ukrarkhbudinform, Kyiv, Ukraine.

Л.М. Березіна, д.е.н., професор,
Л.О. Чіп, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

Дослідження проблем сфери управління організацією (підприємством) як соціально-економічною системою та обґрунтування можливих в реаліях сьогодення напрямів їх розв'язання є актуальним завданням суб'єктів господарювання у мінливих умовах зовнішнього середовища. Ефективність функціонування соціально-економічної системи та окремих її складників значною мірою визначається тим, наскільки оптимальною є система управління.

Автори розглядають різні підходи до управління організацією (процесний, системний, ситуативний), згідно з кожним із цих підходів передбачається, що організація складається з людей. На основі цього автори пропонують свій

підхід: розглядати підприємство як соціотехнічну систему, оскільки в ній люди разом із технікою використовуються для виконання роботи (М. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоурі) [1].

Зі зміною стратегії компанії відповідним чином змінюється і її організаційна структура. Необхідність стратегічних змін диктується вимогами зовнішнього середовища (А. Чандлер) [2].

Виділяють п’ять основних структур організації: проста структура, машинна бюрократія, професійна бюрократія, організація дивізіональної форми, адхократична організація, серед яких лише машинна бюрократія характеризується первинною роллю техноструктури (економічної складової), в усіх інших головна роль належить угрупуванням людей (соціальній складовій) (Г.Мінцберг) [3].

Сучасні вітчизняні науковці, які досліджують підприємство, мають різні погляди на поняття управління та менеджменту. Деякі з них ототожнюють їх (З.П. Румянцева, І.М. Герчикова, О.В. Матросова, М.А. Саломатін та ін.), інші розмежовують (А.С. Большаков, З.І. Михайлов та ін.). Проте варто зазначити, що нині не визначено чіткої грані між цими поняттями.

Поняття управління може бути визначене такими характеристиками: управління як наука, управління як функція, управління як цілеспрямована дія суб'єкта управління на об'єкт управління, управління як процес, управління як керівний орган [4].

Зміст управління як дії на об'єкт управління має спиратися на такі принципи:

універсальні: динамізм формування й розвитку інновацій; цілеспрямована активизація людей, інноваційної підприємливості; гуманізація процесів праці; орієнтація управління не на процеси діяльності, а на кінцеві результати; самоконтроль якості праці; орієнтація на перспективи розвитку; розв'язання проблем новими методами; орієнтування на об'єктивні закони й реальність ринкових ситуацій; використання конкуренції; поглиблення та розвиток зв'язків із зовнішнім середовищем; ефективність управління забезпечується злиттям у єдине ціле факторів виробництва, (праця, капітал, земля й природні ресурси, інформація, найголовнішим з яких є людина); людина – не тільки засіб для досягнення цілей, вона сама – мета

управління;

специфічні: забезпечення балансу інтересів підприємства (галузевих інтересів) та інтересів взаємопов'язаної з його діяльністю екологічною системою; оптимальне поєднання інтересів підприємства (галузевих інтересів) та інтересів розвитку регіонів (соціальних, культурно-національних та економічних); багаторівневий підхід до управління, зумовлений необхідністю державної підтримки діяльності підприємств соціально й стратегічно значущих галузей економіки [4].

Нині об'єктивні вимоги розвитку соціально-економічних систем загалом та підприємств зокрема, потребують реалізації одного з таких варіантів: появи нових властивостей існуючої системи; появи нових елементів функціонуючої системи; появи нових систем, що визначається управлінням з використанням раціональних його принципів, які враховують сучасні наукові здобутки, практику управління та специфіку підприємств.

Список використаних джерел:

1. Мескон М., Альбер М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 2004. 799 с.
2. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology : The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.
3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. Стратегические сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. 2000. 336 с.
4. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти) Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2014. № 1 (76). С. 130-136. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/1_2014/26.pdf (дата звернення: 11.05.2022).

О.І. Гарафонова, д.е.н., професор,
Д.А. Ковердюк, здобувачка вищої освіти
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сьогодні збутова діяльність є невід'ємною частиною будь-якої бізнес-організації. Оскільки вироблений продукт повинен знайти свого кінцевого споживача, одним з головних завдань відділу збуту є максимізація обсягів продажів. Для цього

потрібно сформувати ефективну систему продажів для бізнес-організації.

Збут - це процес, який включає в себе всі етапи підтримки продукту від виробництва до його передачі кінцевому споживачеві і отримання прибутку. Збутова діяльність - це вся діяльність підприємства, спрямована на просування і обмін товару на прибуток. Їх можна вважати синонімічними в контексті процесу передачі товару від виробника до споживача. Але вони відрізняються тим, що збут - це процес супроводу продукту від виходу з виробництва до передачі його споживачеві або отримання зворотного зв'язку, а збутова діяльність - це діяльність, спрямована на просування продукту і максимізацію отриманого від нього прибутку [1].

Щоб зрозуміти збутову діяльність бізнес-організації, необхідно враховувати основні функції продажів:

- Формування стратегії продажів для організації бізнесу;
- Підбір каналів збуту для системи;
- Формування та обробка інформації про потреби та пріоритети споживачів;
- Виробництво необхідних партій товарів відповідно до потреб споживачів;
- Упаковка товару відповідно до вимог і тенденцій ринку;
- Зберігання товарів перед транспортуванням;
- Переробка товарів на складах, якщо це необхідно;
- Допомога посередникам у підвищенні ефективності реалізації товарів;
- Управління запасами організації;
- Відгуки споживачів та його аналіз [3].

Збутова діяльність підприємства безпосередньо залежить від зовнішнього середовища. Для формування системи збутової діяльності бізнес-організації необхідно враховувати безліч різних факторів, таких як показано но рис. 1.

У сучасному світі, що швидко змінюється, в якому створюється все більше гаджетів, цифрова трансформація підприємства необхідна і першорядна. Без таких змін і без використання цифрових інструментів і послуг стає неможливим просування бізнес-організації і її товарів/послуг на ринку і встановлення конкурентних переваг.

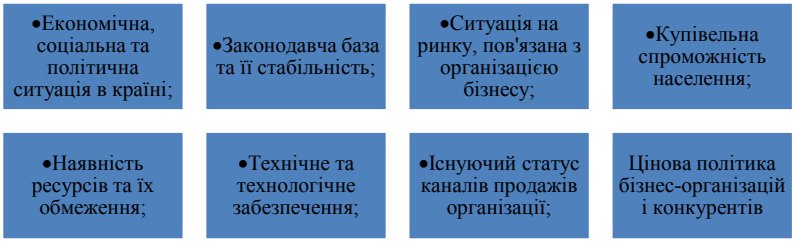


Рис. 1. Фактори, що впливають на формування збутової системи [2]

Сьогодні існує багато факторів, що впливають на бізнес-середовище. Вони (фактори) призводять до перегляду і зміни моделей управління бізнес-організацією. Основним фактором є зміна поведінки споживачів, а саме:

- Споживач вимагає прискорення швидкості і підвищення зручності здійснення покупок товарів або послуг в будь-якому зручному для нього місці, і в будь-який зручний для нього час;
- Перевірка споживачем всієї можливої інформації про товар, його характеристики та оцінка відгуків про якість даного продукту від інших споживачів;
- Оплата товарів переважною більшістю здійснюється за допомогою сучасних електронних платіжних засобів (Google Pay, Apple Pay, PayPal, картки через мобільний додаток банку і т.д.);
- Отримання товарів або послуг в будь-якому зручному місці, зазначеному при замовленні, без безпосереднього відвідування магазину споживачем [4].

Основною метою цифрової трансформації економіки та організації бізнесу є підвищення ефективності бізнес-процесів та вдосконалення системи в цілому. Оскільки основним питанням, яке необхідно вирішити, є підвищення гнучкості системи та адаптація до швидкості змін зовнішнього середовища, необхідно впроваджувати хмарні технології, особливо платформи для прискорення розробки додатків, обробки та інтеграції баз даних, а також розширити аналітичні можливості та спростити процес звітності для підвищення своєчасності прийняття якісних управлінських рішень.

Тож, цифровізація економіки і систем всередині бізнес-

організацій є неминучим явищем в сучасному світі. Перетворення застарілих систем в цифрові системи покращує продуктивність цих систем і організації в цілому. Зміни також стосуються діяльності збутових компаній. Сьогодні основними з них є впровадження систем електронного документообігу, трансформація логістичних систем, оцифрування виробничих і маркетингових систем.

Список використаних джерел:

1. Гамалій В. Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств [Електронний ресурс]. / Гамалій В.Ф., Романчик С.А., Фабрика І. В. – URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf
2. Козуб В.О., Уварова А.Є. / Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку [Електронний ресурс] / URL: 5.pdf.(mgu.od.ua)
3. Заволович І.В. / Теоретичні засади збутової діяльності [Електронний ресурс] / URL: http://intkonf.org/zavolovich-iv-teoretichni-zasadi-zbutovoyi-diyalnosti/
4. Тульчинська С.О., Корзун Л.С. / Цифровізація як засіб трансформації економіки України / URL: http://eipt.khpi.edu.ua/index.php/2310-5534/article/view/199972.

Д.В. Дячков, д.е.н., доцент,
О.М. Овчарук, к.е.н., доцент,
Д.О. Оскома, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

За сучасних умов конкурентної боротьби серед виробників економічних благ існує необхідність у виборі оптимальної стратегії управління власними ресурсними можливостями, а прийняття ефективних управлінських рішень уможливлюється лише за умов чіткого розуміння ступеня ефективності використання різних матеріальних, нематеріальних та фінансових ресурсів, якими володіє підприємство.

Ресурсний потенціал підприємства є складною, багатогранною та багаторівневою категорією, у зв’язку з чим закономірності його функціонування (формування, використання та розвитку) можуть бути розкриті тільки з

урахуванням комплексного системного дослідження. Зазначена обставина визначає необхідність уточнення термінологічної бази ресурсного потенціалу підприємства, обґрунтування підходів до його оцінки та ефективного функціонування. Слід відзначити, що немає чіткого визначення ресурсного потенціалу підприємства. Різні вчені та автори по-різному трактують це поняття. Однак усі вони об’єднані загальним змістом, під яким існує деяка сукупність різних видів ресурсів (матеріальні, нематеріальні, фінансові, людські, інформаційні, структурно-організаційні, природні, часові), яка визначає економічний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі [3; 4; 6; 9; 12; 13].

Відтак, одні автори вважають, що під ресурсним потенціалом слід розуміти можливість суб'єкта господарювання формувати сукупність здібностей, забезпечених певним складом та кількістю ресурсів з метою створення стійких конкурентних переваг [1; 2; 8; 9; 12; 13].

Інші під ресурсним потенціалом підприємства розуміють систему ресурсів, пов'язаних сукупністю матеріально-речових, енергетичних, інформаційних засобів, а також самих працівників, які використовують їх у процесі виробництва матеріальних благ та послуг [3; 4; 5; 6; 7; 10; 11].

Таким чином, вивчивши основні поняття авторів, поняття ресурсного потенціалу підприємства можна розглядати з двох точок зору: з однієї точки зору, це сукупність матеріальних та інтелектуальних ресурсів, що мають кількісні та якісні характеристики; з іншої точки зору, це здібності та навички ефективного використання та управління матеріальними та фінансовими ресурсами. А власне ресурсний потенціал підприємств є інтегральним фактором його успіху у конкурентній боротьбі. В узагальненому розумінні, ресурсний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів підприємства, що забезпечують безперервність та ефективність його діяльності. Ресурсний потенціал включає: основні виробничі та невиробничі фонди; нормативні запаси матеріальних цінностей у сфері виробництва та обігу; зайняту частину трудових ресурсів; реалізовану у технологіях, засобах, предметах та продуктах праці науково-технічну інформацію; наднормативні

запаси, резерви матеріальних цінностей у сфері виробництва та обігу; незайняту частину трудових ресурсів; реалізовану у проектах науково-технічну інформацію; результати наукових та досвідчених розробок.

Список використаних джерел:

1. Бєляєва Г. Є. Ресурсозбереження як напрямок підвищення конкурентоспроможності підприємств в загальній системі управління. *Екологічний менеджмент у загальній системі управління* : тези доповідей Х щорічної Всеукр. наук. конф, 20-21 квітня 2010 р. Суми : СумДУ, 2010. Ч. 1. С. 20–23.
2. Боровик О. А. Роль ресурсозберігаючого фактора в розвитку сучасного світового та вітчизняного господарства. *Економіка та держава*. 2013. № 5. С. 88–90.
3. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науково-виробничий журнал*: *інноваційна економіка.* 2015. №4(59). С. 72–75.
4. Ващенок О. П. Сутність та класифікація ресурсів підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С. 104–108.
5. Вдовенко Н. М., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В., Гнатенко І. А. Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. Том 5. № 4. С. 222–229.
6. Верхоглядова Н. І., Письменна О. Б. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. *Інвестиції: практика та досвід.* 2015. №16. С. 27–31.
7. Вітка Н. Є. Процеси ресурсозбереження промислових підприємств в сучасних умовах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2015. Вип. 2(12), Том 3. С. 144–149.
8. Вовк І., Погайдак О. Особливості формування організаційно-економічного механізму ресурсозбереження в умовах соціально-економічної трансформації підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 315-326.
9. Довгань О. Д. Інформаційні ресурси: національні та державні, зміст, поняття. *Інформація і право*. 2015. № 3(15). С. 85–91.
10. Дячков Д.В., Христенко Л.М., Волошина В.В. Управління техніко-технологічним оновленням ресурсного потенціалу аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. №2(84). С. 116-121.
11. Дячков Д.В., Овчаренко Є.І., Ільїн В.Ю., Сергієнко С.С. Менеджмент інноваційних проектів з ресурсозбереження підприємств агропродовольчої сфери на основі діджиталізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. № 4. Том 5. С. 333-338.
12. Журавльова Т. О. Формування фінансових ресурсів підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 42–45.
13. Лопушинська О. В. Підходи до визначення сутності та класифікації ресурсів підприємства. *Економічний форум*. №1. 2018. С. 184–189

M.Yo. Malik, Sc.D., professor,
S.A. Kravchenko, Sc.D., professor,
L.M. Malik, Ph.D., docent
NSC «Institute of Agrarian Economics» NAAS

FEATURES OF THE ADAPTIVE APPROACH IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF AGRICULTURAL BUSINESS ENTITIES

The adaptive approach in the management system of an agricultural enterprise is an approach associated with the creation and implementation of the most operational and effective strategies for the reflection by the enterprise and its network structures of the impacts of the market environment. The selected optimal options for strategies for adaptive management and harmonization of marketing research in the system of ensuring the adaptation status and making managerial decisions are combined in the implementation of economic measures and solving the problems of functioning and successful development of the economic mechanism [1, p. 363-381].

Adaptation measures in the management system should be considered the following: the use of adaptive modeling and forecasting tools to increase the efficiency and effectiveness of management decisions to ensure competitive advantages and adaptive status; implementation of problem-oriented management decision support systems; ensuring high maneuverability of resources and reproduction of fixed production assets; reduced maintenance and repair costs; analysis of resource market conditions, profitability and profitability of products; ensuring the openness of distributive relations and the convergence of economic interests of employees and the administration of the enterprise; reduction of costs for transportation and storage of products, the cost of agricultural products and prices for mechanized work; introduction of network computing systems that accelerate intermediate calculations; development of schemes for timely and guaranteed financial settlements; ensuring high flexibility of the objectives of the enterprise's functioning through the implementation of forms of passive (changing the internal environment of the enterprise in comparison with the conditions of the external environment in order

to preserve the creditworthy state) and active (changing the external environment in comparison with the goals of functioning and the needs of the enterprise) adaptation and other measures. The purpose of the adaptive control system correlates with the optimization of the target functionality, which refracts in itself, as in the prism of the cone, the form of reflection of the effects of the environment of the emerging market relations. The mechanism of functioning of the adaptive management system of agricultural enterprises is formed by the rules governing the interaction of elements and parameters of the system [2, p. 32-187].

In assessing the adaptive control system, it is necessary to take into account the following stages of the system's functioning: 1) establishing the evolutionary relationship (the composition of the system variables; types of interference, their patterns and parameters; a list of control actions; control algorithms, etc.); 2) specification of the goals and criteria for the functioning of the control system (mathematical expectation of indicators can be one of the criteria of an adaptive system); 3) development of a planning model (limitations, criteria, dynamics, conditions and method of solving the planning problem are formalized); 4) creation of a regulatory model (a model of the influence of the coordinate regulator with restrictions is formed; the method of selecting regulatory influences is chosen); 5) construction of a model for diagnosing the market environment (methods of forecasting, estimating and adapting parameters, the laws of each type of perturbation or interference of the environment are determined); 6) development of a simulation model (the components are formalized; methods for generating random variables with the law of distribution are selected; the influence operator is focused; the model of the regulation system is revealed); 7) parameterization (parameters are divided by the adapter into phases of regulation and planning; restrictions on parameters are created); 8) construction of a structural adapter (the algorithm is built and the goal of adaptation is formed; modification of algorithms and models is chosen); 9) creation of an external adapter (groups of homogeneous external adapters are allocated; an algorithm is built and the goal of adaptation for each group is formed; adequacy to the real object is checked); 10) development of an internal adapter (actions similar to the seventh stage); 11) identification of exogenous

variables in the adaptive modeling of control and planning systems (the output data on the control system are linked to the input data on the planning system); 12) building a sustainability platform (the basis for sustainable functioning is determined only in the current management system).

In the system of adaptive management of an agricultural enterprise, the following main positions can be distinguished: the tasks of regulation and planning should be solved in a single integrity as an integral task of adaptation; to ensure the adequacy of the management system, adaptive models and algorithms for solving regulatory and planning problems are developed that can reveal ways, means, ways and strategies for reflecting the impacts of the market environment; the calculation of the planned trajectory of the system determines the receipt of reliable estimates of the expected effect of the current system; adjustment of the parameters of the control system is carried out by the adapter as a device for selecting the algorithm and model type; verification of the reliability of the existence of the system is implemented by methods of simulation modeling; the adapter determines the coordination of the properties of the system with the market environment of operation through parametric and structural adaptation; losses associated with the implementation of the calculation plan should be included in the optimization criteria; the current system of adaptive control should be fully correlated with the real processes of production and economic activity; when solving regulatory problems, current losses must be taken into account in the optimization criteria.

Thus, in the course of the study, it has been established that the features of the adaptive approach in the management system of an agricultural enterprise are associated with the development and implementation of the most effective and operational strategies for reflecting the environmental impacts of the current enterprise and its network structures.

References:

1. Mahoney J., Pandian J. (1992). The Recourse-based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal, № 13, pp. 363-381* [In English].

2. Milgrom P.R., Roberts J. (1992). *Economics, Organization and management.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall, pp. 32-187 [In English].

О.І. Маслак, д.е.н., професор,
В.Г. Нікітюк, аспірант
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

В сучасних ринкових умовах, викликаних вимогами сьогодення, виникає необхідність застосування вітчизняними машинобудівними підприємства нових форм управління або удосконалення застосовуваних підходів до управління. Одним з підходів до управління підприємства, особливо актуальних в умовах воєнного стану в Україні, є логістична концепція управління.

Варто зазначити, що машинобудівне підприємство являє собою логістичну систему, яка в нових умовах набуває нових властивостей. Під якісно новою логістичною системою машинобудівельного підприємства автори розуміють систему, яка б інтегрувала регулювання та контроль всіх видів потоків на основі технологічної і функціональної взаємодії та консолідації зусиль всіх структурних підрозділів підприємства й орієнтації їх на досягнення кінцевої мети діяльності машинобудівельного підприємства [1].

Логістична система машинобудівного підприємства, як і будь-якого підприємства, є адаптивною системою зі зворотним зв’язком, яка виконує логістичні функції, складається з ланок і має розвинуті внутрішньосистемні зв’язки та зв’язки із зовнішнім середовищем [2].

Доцільно відмітити, що формування логістичної системи машинобудівного підприємства повинно здійснювати за низкою принципів:

1) узгодженість потоків (інформаційних, матеріальних, фінансових та інших);

2) використання системного підходу для побудови, впровадження та функціонування логістичної системи на підприємстві;

3) оптимізація цілей ланок логістичної системи підприємства;

4) надійність функціонування логістичної системи у разі допустимих відхилень параметрів та чинників екзогенного та ендогенного середовища [3].

Підґрунтям створення ефективної логістичної системи машинобудівельних підприємств є науково-технічний, виробничий, кадровий та управлінський потенціал, фінансові та інвестиційні ресурси та лише їх взаємодія дозволяє досягти мети її функціонування.

На підставі проведених авторами досліджень визначено, що формування логістичної системи машинобудівних підприємств доцільно здійснювати в п'ять етапів:

Етап 1. Розроблення дерева цілей та завдань підприємства.

Етап 2. Аналізування існуючого на машинобудівному підприємстві ланцюга поставок.

Етап 3. Визначення необхідної структури та змісту інтегрованого процесу управління логістичною діяльністю машинобудівного підприємства.

Етап 4. Удосконалення існуючого на підприємстві ланцюга поставок.

Етап 5. Оцінювання та контролювання ефективності функціонування логістичної системи машинобудівного підприємства.

Отже, узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що призначенням концепції логістичного управління дозволяє забезпечити ефективну взаємодію ланки логістичної системи машинобудівного підприємства та узгодження взаємозв'язку та комунікації між ними.

Список використаних джерел:

1. Нікітюк В. Г. Організаційне забезпечення формування якісно нових логістичних систем на підприємствах машинобудування. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія».* Сер.: Економіка. 2019. № 16 (44). С. 118–129.

2. Окландер М. А. Логістична система підприємства : монографія. Одеса : «Астропринт», 2004. 312 с.

3. Павлюк Л. В., Савош Л. В. Використання логістики для успішного ведення бізнесу в умовах глобалізації. *Науковий вісник Полтавського національного університету імені Юрія Кондратюка.* Сер. Економіка і регіони. 2011. № 1 (28). С. 165–169.

M.A. Mashchenko, Doctor of Economics, Associate Professor
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic

DIGITALIZATION OF THE ECONOMY IN THE GLOBAL ECONOMIC SPACE

The modern economic system is changing under the influence of technological, economic and social changes. We are talking about the formation of new socio-economic strategies. There is a change in the technological paradigm, management model and social norms.

The main trend of the development of economics is information technologies getting inside the field of life. The sphere of economics, in the basis of which are information and communication technologies, are called digital economy. Digitalization of economics at the modern stage is an important factor in the development of productivity in the life of life.

Let's look at the essence of the digital economy.

T. Mezenburg highlights three main parts of the concept of the digital economy:

supporting infrastructure (telecommunications, software and hardware, etc.);

electronic business (complete management of economic activities and other business processes through computer networks);

e-commerce (distribution of goods via the Internet) [1].

D. Tapscott views the digital economy as an economy based on the dominant usage of digital technologies [2].

So, the digital economy is an economy based on information and communication technologies and the production of electronic goods and services.

The development of the digital economy is not possible without the participation of the state. The following directions of development of digital economy in Ukraine can be offered:

removing legislative, institutional, fiscal and other barriers to the development of the digital economy;

introduction of incentives and motivations to encourage business and industry in general to digitize;

creation of demand and formation of needs among citizens for digitalization, first of all through introduction by the state of large-

scale projects of digital transformations, in particular on the basis of modern models of public-private partnership;

creation and development of digital infrastructures as a basis for using the benefits of the digital world in everyday life and a platform for achieving economic efficiency in general;

development and deepening of digital competencies of citizens to ensure their readiness to use digital opportunities, as well as to overcome the associated risks;

development of digital entrepreneurship, creation of appropriate (including analog) infrastructures to support and develop innovation, implementation of funding mechanisms, incentives and support.

References:

1. Burkaltseva, D. D., Kosten, D. G. and Vorobyov, Yu. (2017), "Algorithm for the implementation of the program of "digital economy". Conference Proceedings of the International Economic Conference. Polytechnic University, St. Petersburg, Russian. Pp. 141–147.

2. Tapscott, Donald, (1996). The Digital Economy. McGraw-Hill.

І.Г. Миколенко, д.е.н., доцент,
Р.О. Гребенник, В.Б. Побіденна, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПРОБЛЕМАТИКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Управління господарюючим суб'єктом має забезпечити його стабільний розвиток, результативність діяльності, конкурентоспроможність, продуктивність праці, ефективний мотиваційний механізм та ряд інших не менш важливих завдань, реалізація яких не буде можливою без виробничого потенціалу підприємства.

Як наголошує дослідник [1]: «важливим елементом економічного потенціалу є «виробничий потенціал». Виробничий потенціал підприємства є одним з найважливіших серед усіх видів потенціалів і займає провідне місце при визначенні усіх можливостей підприємства до розвитку» [1]. Формування надійного виробничого потенціалу виступає запорукою розвитку та життєдіяльності підприємства в довгостроковій перспективі (рис. 1).

цілісність

•всі елементи потенціалу відповідають загальним цілям, що стоять перед системою

складність

•проявляється за наявності декількох основних складових елементів, кожен із яких складається з окремих частин

взаємозамінність

•зобов'язує здійснювати оцінку можливості, доцільності та меж заміни одного елемента на інший

взаємозв'язок і взаємодія

• породжуються загальним економічним законом відповідності між основними елементами виробничих сил суспільства

сприйняття досягнень НТП

•зумовлює форми взаємозв'язків між елементами за рахунок пристосування до нововведень

гнучкість

•забезпечує можливість переорієнтації виробничої системи відповідно до нових потреб

кількісний вимір

• визначає місце конкретної господарської одиниці в галузевому і в народному господарстві

Рис. 1. Основні риси виробничого потенціалу підприємства

Складено авторами на основі [2, с. 25]

Що стосується оцінки виробничого потенціалу, то для підприємства варто понад усе прорахувати зміни у: матеріальних ресурсах, трудових ресурсах, основних засобах та ін. Доцільно застосовувати факторні моделі та діагностику прогнозування діяльності. Від правильно здійсненої оцінки виробничого потенціалу підприємства залежать ефективне використання та розвиток потенціалу підприємства, що допоможе здобути поставлені перед підприємством цілі [3, с.127].

Автор [4]: «під оцінкою виробничого потенціалу розглядає кількість ресурсів, що міститься на підприємстві, якими воно володіє і розпоряджається, а також максимальний ефект, що отримується в результаті виробничої діяльності» [4, с. 85].

Основними завданнями оцінки потенціалу підприємства є:

– розгляд особливостей виробничої діяльності підприємств;

– узагальнення та систематизація знань для забезпечення ефективного управління підприємством;

– підготовка конкретних практичних заходів для підвищення ефективності використання потенціалу підприємства в конкретних умовах господарювання [5, с. 206].

Для оцінки рівня виробничого потенціалу потрібно здійснити оцінку його структурних складових: виробничу складову (основні засоби, які забезпечують виробничий процес на підприємстві); матеріальну складову (оборотні кошти, матеріальні ресурси); нематеріальну складову (нематеріальні активи); кадрову складову (промислово-виробничий персонал); інформаційну складову (особливі знання, інформаційні технології та ресурси) [6, с. 15].

Ефективність використання виробничого потенціалу підприємства має своє відображення в кінцевих результатах діяльності господарюючого суб'єкта, адже за правильного задіяння виробничого потенціалу в господарській діяльності підприємство має змогу виробити такий обсяг продукції, такої якості, який буде задовольняти як сукупний попит, так і окремого споживача. Значну увагу у вирішенні цього питання необхідно приділити раціональному використанню всіх структурних елементів виробничого потенціалу, проте зробити акцент на екологічній та енергетичній складових [7].

Отже, виробничий потенціал є рушійною силою підприємства, адже оптимальне співвідношення його елементів, їх своєчасна оцінка забезпечить позитивний імідж підприємства, сформує унікальні конкурентні переваги та забезпечить гідне становище серед конкурентів.

Список використаних джерел:

1. Арєф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 7(85). С. 71–76.

2. Касьянова Н. В., Солоха Д. В., Морєва В. В., Белякова О. В., Балакай О. Б. Потенціал підприємства: формування та використання : підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 248 с.

3. Тюленєва Ю.В., Сичков О.Л. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2015р. Вип. 5. С. 126-129.

4. Дацій Н. В. Принципи формування та нарощення виробничого потенціалу регіону. *Економіка та держава*. 2010. № 11. С. 103.

5. Коверга С. В., Передерєєва О. С., Кузьменко С. П. Ефективність діагностики техніко-технологічного потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2011. № 4(2). С. 205-209.

6. Збарський В. К. Розвиток виробничого потенціалу малих аграрних

формувань Черкащини. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2017. № 1. С. 15-20.

7. Вараксіна О.В., Яблунівський С.В. Управління виробничим потенціалом – важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2021. № 32. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/805/773 (дата звернення: 10.05.2022).

О.М. Полінкевич, д.е.н., професор
Луцький національний технічний університет

НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Важливого значення набуває розробка нових підходів до менеджменту. Це продиктовано еволюційним розвитком, наявністю криз та пандемій. Військовий конфлікт негативно впливає на економіку країни, проте він стимулює до розробки нових підходів в управлінні підприємствами.

Метою роботи є визначення особливостей в управлінні підприємствами в умовах війни.

Проблематикою дослідження займалися вчені, зокрема: Вахович І. М. [1], Іванов С.В. [2], Камінскі Р. [3], Кушнір О. А. [1], Ліпич Л. Г. [3; 1], Полінкевич О.М. [3; 1], Хілуха О.А. [1].

Збройний конфлікт на Донбасі є складно формою війни, оскільки жодна із сторін не оголошувала стан війни. Такі конфлікти виникають через регіональну боротьбу з урядами, зовнішніми гравцями. Вони є небезпечними, оскільки несуть загрозу для суверенної влади щодо управління територіями.

Виділено три періоди:

1 період – 2013–2014 рік, назрівання конфлікту на Сході України. В 2014 році в Україні була глибока економічна криза, яка передбачала необхідність реформування ключових державних інститутів. Поряд з цим ускладнювали процеси реформування війна на сході країни та анексія Криму. Останні вимагали ресурсів та мобілізації сил усього суспільства. Значимість внеску Донецької та Луганської областей, а також Криму є великою. Ці території займають 13,5 % України, на них вироблялось 18 % ВВП України, 25 % промислового виробництва, 25 % вітчизняного експорту [2, с. 3].

2 період – з 2019 року, пандемічний період, коли розпочалася пандемія Covid-19. Вони призупинила траєкторію розвитку на макро та на мікрорівнях, визначила нові засади змін, які пов'язані із способом життя суспільства. Ці зміни торкнулися спілкування, праці та навчання тощо. Картинні обмеження в переважній більшості країн світу і в Україні зумовили безпрецедентну трансформацію поведінки економічних суб'єктів на рівні як споживання, так і виробництва. Домінуючими принципами мотивації стала обережність на фоні перманентної невизначеності.

3 період – з 2022 року, військовий період, посилення негативних тенденцій у розвитку через пандемію короновірусу та війні на всій території України. Цей період характеризується тотальним руйнування інфраструктури, вимушеною релокацією підприємств зі Сходу. Уряд прийняв програму релокації підприємств 17.03.2022. Від війни постраждали не лише 9 областей (Харківська, Донецька, Київська, Запорізька, Миколаївська, Чернігівська, Сумська, Херсонська, Луганська області), де ведуться активні бойові дії, а й інші українські регіони. Розглянуті втрати ВВП є нижньою межею реальних втрат для економіки України, спричинених війною. Поглибили кризові явища в економіці процеси у перших двох періодах, зокрема конфлікт Сході України з 2013 року та пандемічний період з 2019 року.

До нових методів управління у ці періоди можна віднести:

1) стратегія відновлення діяльності підприємств;
2) стратегія релокації підприємств;
3) адаптація до змінних умов;
4) використання методів Інтернет-маркетингу;

Список використаних джерел:

1. Вахович І., Ліпич Л., Полінкевич О., Хілуха О., Кушнір О. Організаційна культура в контексті стратегії розвитку фірми. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2021. Випуск 61. С. 254–264. DOI: http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6121

2. Іванов С.В. Вплив збройного конфлікту (війни, бойових дій) на вартість підприємства: монографія. Дн-вськ: Вид-во Маковецький, 2015. 175 с.

3. Полінкевич О., Камінскі Р., Ліпич Л. Управління економічно поведінкою підприємства в умовах соціально-психологічної напруги. Вісник Львівського університету. Серія Економічна. 2021. Вип. 61. С. 214–224. DOI: http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6117.

С.Г. Черемісіна, д.е.н., доцент
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Обґрунтування стратегії підвищення економічної ефективності та розробка дієвих напрямів розвитку молокопереробних підприємств має вирішальне значення для кардинального покращення їх діяльності, нарощування обсягів виробництва високоякісної молокопродукції та зміцнення експортного потенціалу молочної галузі загалом. У сучасних умовах економічної нестабільності та макроекономічних викликів потрібно вишукувати нові шляхи успішної трансформації існуючих бізнес-процесів.

Низький рівень купівельної спроможності населення України спричиняє поступове зниження рівня споживання молочних продуктів на внутрішньому ринку в 2020 р. в перерахунку на молоко до 201,9 кг, що на 20,9 кг менше порівняно з 2014 р., спонукає молокопереробні підприємства до пошуку нових ринків збуту своєї продукції [1].

Відповідно експорт молока та вершків не згущених протягом 2012–2020 рр. збільшився у 3,2 раза (з 5,9 до 18,6 тис. тонн), кисломолочних продуктів – в 1,8 раза (від 3,1 до 5,7 тис. тонн), а вершкового масла, яке стало головним експортним продуктом, – у18,8 раза (з 0,5 до 9,4 тис. тонн). Експорт сирів катастрофічно скоротився майже у 10 разів і становив у 2020 р. всього 6,4 тис. тонн проти 67,7 тис. тонн, експортованих у 2012 р. [3].

Стосовно імпорту молочних продуктів, встановлено стійку тенденцію збільшення потоків сировини для молокопереробних підприємств. Ввезення молока та вершків в натуральному обсязі збільшилося у 3,5 раза, молочної сироватки – у 5,1 рази.

Катастрофічне скорочення молочного поголів’я корів на 36,4% за період з 2010 по 2020 рр. зробило натуральне молоко на ринку України дефіцитним товаром. Частка молока, що закуповується молокопереробними заводами у сільськогосподарських підприємств, становить 92,6% від загального обсягу їх виробництва, проте у господарств населення цей показник зазнав найнижчої за осанні 10 років

позначки – 11,3%.

Низька якість виробленого у господарствах населення молока зумовлена порушенням санітарно-гігієнічних норм, технологій утримання, годівлі, доїння корів та вимог щодо зберігання молока.

Пріоритетним стратегічним напрямом підвищення економічної ефективності молокопереробних підприємств і молочної галузі України загалом стає розв'язання проблеми підвищення якості молока, що виробляється у сільськогосподарських підприємствах, передусім у господарствах населення.

Так, у 2020 р. із загального обсягу молока, що було закуплено молокозаводами у сільськогосподарських підприємств, на молоко екстра припадає 34,6%, на молоко І ґатунку – 34,2%. Тобто третина молочної сировини не відповідає Державному стандарту 3662:2018 «Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови», який встановлює вимоги для молока класу екстра, вищого і першого ґатунків.

Молоко-сировина екстра ґатунку господарствами населення взагалі не виробляється, а частка молока вищого ґатунку становить лише 1,6%. Стійко превалює молоко І ґатунку (79,9%), частка молока ІІ ґатунку становить 18,4%, а негатункового – 1,5%.

Можливий сценарний підхід щодо підвищення ефективності молокопереробних підприємств структурно охоплює варіантні стратегічні рішення щодо підвищення якості та поліпшення якісної структури молока сировини, що реалізується молокозаводам сільськогосподарськими підприємствами та господарствами населення.

Перший варіант стратегії підвищення ефективності передбачає збільшення в реалізаційній структурі частки молока вищого ґатунку до 80%, зменшення частки молока І-го ґатунку до 20% і припинення виробництва молока ІІ-го ґатунку. Реалізація цього варіанту дасть можливість отримати сільськогосподарським підприємствам додатково 3181,5 млн грн чистого доходу на рік.

Другий варіант передбачає збільшення частки виробництва і відповідно реалізації молока вищого ґатунку до 90% і

зменшення І ґатунку до 10%. Зростання чистого доходу сільськогосподарських підприємств оцінюється у 3430,5 млн грн (з 26363,8 млн грн у 2020 р до 29794,3 млн грн у прогнозованому періоді).

Третій, найоптимістичніший варіант розвитку молочної галузі припускає 100% реалізації сільськогосподарськими підприємствами молока виключно вищого ґатунку. При цьому їх чистий річний дохід за нашими підрахунками зросте на 3679,4 млн грн.

За умови підвищення якості молока в господарствах населення до 70% гатункового зі структурою 50% вищого та 50% першого ґатунку господарства населення додатково отримають 50 млрд грн, а переробні підприємства – майже 3,8 млн тонн сировини, що дасть змогу підвищити рівень завантаженості їх виробничих потужностей майже у 2,2 раза.

При цьому інвестиції у реконструкцію існуючих сімейних молочних ферм за допомогою молокопереробних підприємств при створенні молочарських кооперативів та кластерів, для безпосереднього постачання сировини, становитимуть 2,1 млрд грн, а в нове будівництво сімейних ферм – 48 млрд грн. [2; 4].

Відмова від імпортних потоків за рахунок нарощення обсягів виробництва та підвищення якості сировини вітчизняних товаровиробників дасть змогу молокопереробним підприємствам додатково отримувати майже 550 млн грн щорічно. Загальний обсяг виробництва молокопродукції зросте від 1952,2 тис. тонн у 2021 р. до 2239,0 тис. тонн у 2025 р., а резерв загальноекономічної ефективності молокозаводів – на 12,8 од.

Список використаних джерел

1. Заїнчковський А., Кривун М. Тенденії функціонування та розвитку підприємств молочної галузі України**.** *Економічний дискурс*. 2021. № 3-4. С. 14-27.

2. Кооперативи та сімейні ферми – альтернативна модель закупівель молока. URL: https://www.slideshare.net/DairyNews/ss-42646356 (дата звернення 21.04. 2022).

3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 2.04.2022).

4. Стрижеус А., Ковальчук В. ТОП-10 составляющих проекта молочных ферм от Данон. *Agroportal.* URL : http://agroportal.ua/publishing/ sobytiya/ top10-sostavlyayushchikh-proekta-molochnykh-ferm-ot-danon/ (дата звернення 21.04.2022).

Л.І. Чернобай, к.е.н., професор,
О.І. Дума, здобувач ступеня Ph.D., ст. викладач
Національний університет «Львівська політехніка»

TPL МОДЕЛЬ АНАЛІЗУВАННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВОМ

Дослідження питань ефективності керівництва підприємством є важливим напрямком наукового пошуку, формує наукове підгрунтя та носить прикладний характер виявлення причин успіху чи невдач в діяльності підприємства, окремого підрозділу або команди. Вивчення ефективності керівництва та способів її досягнення, по-перше, ставить нові наукові завдання та гіпотези, дає відповіді на запитання про методи її досягнення. По-друге, вивчення способів досягнення ефективності керівництва озброює менеджмент підприємств, які адаптують результати наукових напрацювань, інструментами моніторингу, аналізування та впливу на рівень ефективності керівництва зокрема і підприємства загалом.

Проведені раніше дослідження дають можливість стверджувати, що ефективність керівництва - це результативність функціонування системи управління, або результативність взаємодії керуючої та керованої систем. Ефективність є наскрізним багатофакторним показником, який враховує кількісні і якісні параметри процесів, ресурсів та персоналу, і визначає, наскільки добре виконана робота з точки зору відносної результативності всієї організації [1]. Ефективність керівництва не є базовим показником, а носить характер інтегрального та залежить від впливу низки факторів. Фактор - це рушійна сила, що впливає на результативність процесу керівництва. Якісне оцінювання ефективності керівництва неможливе без комплексного врахування факторів впливу на підприємство. Ми пропонуємо застосовувати тривимірну модель TPL, яка базується на поєднанні зовнішньої складової факторів (T.E.M.P.L.E.S) [2], внутрішньої складової факторів (PMTL/TPR) [2] та масштабу факторів впливу (LoNG) [2]. Модель TPL можна відобразити у формі паралелепіпеда, побудованого в межах тривимірної системи координат, де вісь x

– фактори моделі T.E.M.P.L.E.S., вісь y – фактори моделі PMTL/TPR та вісь z – масштаб факторів за LoNG-аналізом (рис. 1.)

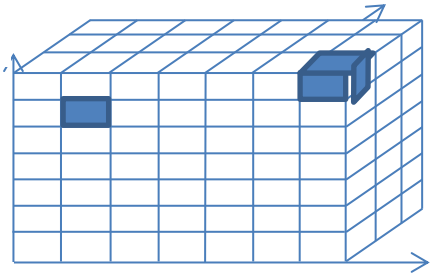


Рис. 1. Графічне відображення TPL моделі (розроблено авторами)

Застосування TPL моделі дає змогу встановити взаємозв'язки факторів різного рівня, походження та масштабу. Наприклад, блок, виділений на рис. 1 синьою заливкою, є комбінацією «S-P-Lo», тобто, визначає вплив освіченості, традицій та демографії на локальному рівні на персонал організації та ефективність організації в цілому. Комбінація «E-M-Lo» характеризує вплив економіки і економічних змін на локальному рівні на мотивацію персоналу організації, зокрема, як інфляційні процеси в області впливають на рівень матеріальної мотивації персоналу, незадоволеність заробітною платою, зменшення продуктивності праці тощо. Прикладне застосування моделі-TPL відбувається в три етапи.

Етап 1. Ідентифікація кожного фактору зовнішнього середовища згідно моделі T.E.M.P.L.E.S. через призму масштабу фактору за LoNG-аналізом та формування матриці T.E.M.P.L.E.S.-LoNG. На даному етапі команда оцінки визначає, які нові технологічні рішення доступні на ринку та їх вплив на локальному, національному та глобальному рівні (пара T-LoNG), які економічні фактори впливають на ринок в локальній, національній та глобальній перспективі (пара E-LoNG) і далі за кожним фактором моделі T.E.M.P.L.E.S.

Етап 2. Ідентифікація впливу факторів внутрішнього середовища за моделлю PMTL/TPR. Експертним методом проводимо ідентифікацію факторів та їх оцінку згідно

розробленої структури [2]. Опитувальник містить ключові запитання та оцінку можливостей за кожним фактором, а також націлений на пошук слабких місць («проблемних точок») всередині організації.

Етап 3. Пошук взаємозв'язку між матрицею T.E.M.P.L.E.S.-LoNG та факторами внутрішнього середовища PMTL/TPR. На даному етапі проводиться співставлення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, за яким проводиться ідентифікація пар «можливості-можливості», «можливості-загрози», «слабкі місця-можливості» та «слабкі місця-загрози». Така ідентифікація дасть змогу виявити ключові точки для подальшого впливу керівництва і підвищення ефективності останнього.

Застосування TPL моделі дає можливість точково визначити вплив кожного фактора на підприємство та здійснити пошук можливих варіантів рішень для використання можливостей ситуації та/або зменшення негативного впливу факторів на підприємство. На практиці побудова TPL моделі пропонується через розроблення і застосування відповідного програмного забезпечення, оскільки в графічному зображенні на папері її застосування ускладнено. Візуалізація комбінацій факторів за допомогою програмного забезпечення полегшить їх розуміння керівниками різного рівня, проектною командою, власниками, іншими стейкхолдерами. Збір, систематизація, аналізування та представлення інформації про фактори можливі із застосування інструментів Data Science.

Аналізування факторів впливу за TPL моделлю є актуальним для застосування ЕТК – методу [3] оцінки ефективності керівництва.

Список використаних джерел:

1. Чернобай Л.І., Дума О.І., Теоретичні основи ефективності керівництва підприємством. *Бізнес Інформ*. 2018. №8, с. 198-203

2. Чернобай Л. І., Дума О. І. Структура факторів впливу на ефективність керівництва підприємством: моделі PMTL/TPR та TPL. Ефективна економіка. 2021. № 12. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9738

3. Чернобай Л.І., Дума О.І., Обґрунтування методу «Експрес-тест керівництва» (ЕТК-метод) для оцінювання ефективності керівництва підприємством. Причорноморські економічні студії, - випуск 54, 2020, с.151-161

І.В. Шкодіна, д.е.н., професор
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ЕКОСИСТЕМИ – СУЧАСНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ БАНКІВНИЦТВА

Цифрові технології змінюють спосіб функціонування всієї фінансово-кредитної системи. Одним з лідерів прийняття цифрових рішень стає банківський сектор. В результаті глобальної фінансової кризи, коронавіру та російсько-української війни банківська система переживає складні часи зниження активності, що змушує банки переглянути стратегію діяльності. За даними McKinsey, рентабельність власного капіталу (ROE) за останні 10 років склала 8-10%, що незначно перевищує номінальну вартість акціонерного капіталу (COE). За прогнозами McKinsey, до 2025 року ROE ще скоротиться до 5-9% [2].

Банківська галузь залишається однією з небагатьох вертикально інтегрованих галузей, що знижує конкурентоспроможність її послуг. Крім того, банківський ландшафт зазнає глибокої трансформації, завдяки появі нових цифрових технологій та новим конкурентним загрозам з боку фінтех та великих технологічних компаній. Розвиток децентралізованих фінансів (DeFi -(decentralized finance, децентралізовані фінанси) приводить до витіснення банків з ринку фінансових послуг. Цифрова трансформація відбувається на тлі серйозного посилення регуляторних вимог. Наприклад, відкритий банкінг і PSD2 (друга Директива про платіжні послуги) змушують фінансові установи відкривати свої бази даних зовнішнім постачальникам послуг. Це стало ключовим кроком, який дозволив фінтех-фірмам інтегрувати послуги для об’єднання даних між фінансовими установами та нефінансовими організаціями. Китайська Tencent інвестувала у створення повністю цифрового банку WeBank для інтеграції кредитних продуктів у месенджер WeChat. Група Alibaba запустила цифровий банк під брендом MYbank, орієнтований на малий бізнес.

В цих умовах для підвищення рівня конкурентоспроможності банки використовують екосистемні бізнес-моделі. Екосистеми представляють собою систему взаємодії ієрархічно незалежних

взаємозалежних суб'єктів (фірм, споживачів, постачальників ресурсів, державних інституцій, різних стейкхолдерів - університетів, фінансових компаній тощо) для реалізації підприємницьких можливостей [3]. Згідно дослідженню Accenture, 88% банкірів вважають, що екосистеми стануть важливим способом взаємодії з клієнтами в майбутньому, а 89% бачать екосистеми, орієнтовані на клієнтів, як основний фактор збільшення вартості в банківській сфері [1].

Аналіз інституційних елементів екосистеми дає можливість виділити основні її елементи - підприємниці, постачальники ресурсів, функціональні зв'язки та підприємницьку культуру. Перехід до партнерських відносин в рамках екосистеми створює бізнес-моделі на основі цифрових платформ, які включають не тільки традиційні банківські продукти, але й багато інших бізнес-послуг, таких як управління рахунками, інвестування, оподаткування, страхування, управління запасами. Найбільшій американський інвестбанк JPMorgan купив понад 30 компаній, включаючи технологічні платформи, компанії зі сфери розваг та туристичного бізнесу. Іспанський банк BBVA розробив численні екосистеми, такі як Valora, яка допомагає клієнтам зрозуміти ринок нерухомості, полегшити прийняття рішень щодо придбання чи оренди нового житла, контролювати витрати, ремонт, оновлення техніки та страховку. Сінгапурський DBS пропонує єдиний онлайн-ринок для клієнтів, які бажають придбати або продати автомобілі через свій Car Marketplace. Після придбання автомобіля клієнти можуть скористатися додатковими послугами, такими як страхування, комунальні послуги, оренда житла або подорожування. Створенням своїх екосистем в Україні займаються ПриватБанк, Альфа-Банк і ТАСкомбанк.

Банки, які пропонують ці інтегровані послуги, виходять за рамки традиційних фінансових потреб й задовольняють ширші потреби клієнтів. Поєднання фінансових і нефінансових послуг через екосистеми робить банки більш релевантними для клієнтів, забезпечуючи швидкість, масштабованість та диференційованість продуктів та послуг. Це приводить до збільшення конкурентоспроможності та прибутковості банківської діяльності.

Таким чином, конкурентоспроможність банківських

екосистем залежить від вірно обраної бізнес-моделі. Не зважаючи на те, що DeFi знаходиться в зародковому стані, нові ринкові ініціативи показують напрямок трансформації поточних фінансових моделей та інструментів корпоративного банкінгу. Окрім швидкості та вищої прибутковості, децентралізовані фінанси також пропонують інвесторам додатковий рівень безпеки та прозорості, який наразі просто недоступний у традиційних фінансах. Отже, співпраця банків з партнерами через екосистеми стає ефективним способом встановити або відновити втрачену довіру, вдосконалити банківські продукти й послуги, щоб покращити досвід клієнтів та стимулювати зростання доходів.

В той же час, створення екосистем великими гравцями фінансового ринку, може обмежувати доступ інших гравців до каналів дистрибуції, що спотворить конкуренцію, адже зміцнює позиції великих гравців екосистем і створює бар'єри зростання для постачальників фінансових послуг, доступ яким до екосистем був обмежений. Таким чином, вкрай необхідним є регулювання посередницької діяльності в екосистемах, визначення функцій та ролей всіх учасників, які надають свої послуги через екосистеми.

Список використаних джерел:

1. Competing with banking ecosystems. URL https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-102/accenture-banking-ecosystem.pdf (дата звернення: 10.05.2022).

2. McKinsey’s Global Banking Annual Review. December 1, 2021. URL https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review(дата звернення: 19.02.2022).

3. Шкодіна І.В., Іващенко М.В. Цифрові трансформації міжнародного бізнесу. *Економічна теорія та право.* 2021. №4 (47). С. 8-25.

С.В. Арестов, к.е.н., доцент,
О.Р. Романюк, здобувач вищої освіти
Одеський державний екологічний університет

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Одним з найголовніших та найважливіших факторів процесу інтеграції являється саме розвиток ринку міжнародного туризму. Міжнародний бізнес в сфері туризму виступає одним з основних джерел формування економіки, підіймаючи імідж

країни чи регіону на міжнародному ринку.

З розвитком туристичної промисловості з'являється тенденція глобалізації трансформаційних процесів менеджменту, що має відображення у виробництві держав та соціальних організацій у культурних, економічних, політичних галузях. На сьогоднішній день туристам пропонують близько 150 країн світу, кожна з яких може задовольнити широкий спектр попиту враховуючи мотивацію подорожі туриста.

Формування різних сегментів і ніш міжнародного ринку сприяє ефективному розвитку туризму та перетворенню його на лідируючу галузь світової економіки.

Характерною особливістю процесу глобалізації в туристичній галузі є використання новітніх інформаційно-телекомунікаційних технологій, які сприяють підвищенню ефективності та покращенню роботи компаній, покращенню обслуговування клієнтів, прискоренню всіх операційних процедур, створенню нових методів маркетингу та каналів збуту. Туристичний бізнес активно використовує можливості інтернету, розвиваючи онлайн-сервіси.

Під час глобалізації виникають і проблеми. Надмірна стандартизація характеристик споживання та моделей пропозиції послуг у багатьох країнах має негативний вплив на місцеву культуру. Процеси глобалізації значно впливають на розвиток національного туристичного ринку, супроводжуються різким загостренням конкурентної боротьби, зростанням кількості злиттів та поглинань туристичних компаній.

Інтеграційні та глобалізаційні процеси призводять до того, що туристичні організації з метою підвищення ефективності своєї діяльності, турпродуктів чи послуг, повинні також приділяти увагу:

– забезпечення міцних позицій підприємства у ціновій конкуренції у глобальному сенсі;

– активної інноваційної діяльності туристичних організацій, постійного вдосконалення продукції;

– використання сучасних інформаційних технологій для просування своєї продукції на міжнародний ринок;

– формуванню відомої торгової марки організації, підтримці її іміджу, завоювання визнання у споживачів

усередині країни, а й її межами.

У довгостроковій перспективі конкурентні переваги отримають лише ті організації туристичної галузі, які зможуть ефективно конкурувати з іноземними компаніями як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Слід зазначити, що у світлі сучасних тенденцій економічної глобалізації та переходу до концепції стратегічного менеджменту дослідження впливу глобалізації на трансформацію менеджменту в туристичній галузі як визначального напряму розвитку туризму є важливим і вартісним. ефективний для всієї інфраструктури. Використання його як бази неминуче призведе до пожвавлення економічної діяльності у сфері туризму, виведе країну на лідируючі позиції в структурі туризму у світовому співтоваристві.

Список використаних джерел:

1. Карп В. Особливості менеджменту міжнародного туристичного бізнесу в умовах інтеграції. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2006. № 33-34. С. 90-93.
2. Кифяк В.Ф. «Організація туристичної діяльності в Україні» Чернівці, 2003. 300 с.

Г.В. Бей, к.е.н., доцент,
І.С. Вовк, здобувач вищої освіти
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ ЛІДЕРСТВА, ОРІЄНТОВАНОГО НА ЗАВДАННЯ

Діяльність кожного керівника переважно орієнтована на досягнення цілей, чітко зафіксованих у певному періоді часу. За цей період можуть відбутись як передбачувані, так і непередбачувані зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії. Все це значно ускладнює реалізацію поставлених цілей, а форс-мажорні обставини на кшталт масштабної пандемії, військових дій, природніх катастроф можуть призвести до повної відмови від них чи навіть зупинення поточної діяльності. В той же час, налагоджені системи контролю дозволяють вчасно сформулювати тактику подолання існуючих викликів, попередити втрату ресурсів та

інші фатальні наслідки.

В цьому питанні багато що залежить від типу лідерства, застосованого керівництвом компанії. Ефективний лідер здатен побудувати систему контролю таким чином, щоб забезпечувати високий рівень лояльності працівників, чітко структурувати завдання і необхідні для його виконання дії. Згідно наявних досліджень (Дж. Гемпіл [1], Р. Смізер, Б.Колб [2]), у ситуаціях з низьким рівнем та якістю контролю, характерних для кризових ситуацій, найбільш ефективним виявляється стиль лідерства, орієнтований на завдання (task-oriented), що обґрунтовує необхідність застосування саме цього стилю лідерства у ситуаціях невизначеності і мінливості, притаманних сучасному середовищу функціонування.

Питання контролю в менеджменті розглядаються багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими (В. Андрійчук, О. Андрійко, Є. Калюга, П. Котик, Л. Савченко, Т. Татарова та інші). Типи лідерства та ефективність лідерської поведінки у різноманітних ситуаціях досліджується у працях І. Волкова, Ю. Морозова, Б. Паригіна, А. Бавеласа, Д. Грегора, А. Хоманса тощо. Однак існуючі виклики вимагають перегляду сформованих на сьогодні підходів до аналізу ефективності виконання функції контролю, пошуку більш дієвих інструментів, зокрема, у реалізації лідерської поведінки.

Загальне уявлення про контроль як функцію управління в практиці українського менеджменту тривалий час асоціювалось із перевіркою, тобто трактувалось вузько і неадекватно. Як відзначає Т. Татарова [3] управлінський контроль по суті складається зі стадії констатації, критичного оцінювання та розроблення заходів з метою удосконалення та усунення виявлених недоліків. Одночасно з тим контроль не зводиться лише до якогось одного (завершального) етапу управлінського циклу, але вбудований у всі управлінські функції, забезпечуючи їх повноцінну реалізацію. Таким чином, ефективність реалізації функції контролю напряму залежить від стилю керівництва, лідерських якостей керівника і його поведінки у різноманітних ситуаціях.

У практиці вирішення кризових ситуацій переважно вдаються до застосування жорстких стилів управління, зокрема

автократичного (autocratic) за класичною теорією та орієнтованого на завдання (task-oriented) за двохфакторною. Дослідження К. Ледіна, П. Бенгтсона, Т. Арлемальма [4] доводять, що для цих стилів лідерства характерна рішуча контролююча діяльність, чіткі вказівки та очікування їх виконання (прямий/формальний контроль), одночасно із наголошенням на важливості і значущості досягнення мети, зосередження уваги на кінцевому результаті, роботі проєктних груп (непрямий/ неформальний контроль). В той же час, без високого рівня лояльності і задоволеності підлеглих контролюючі заходи не матимуть ефективності і не вноситимуть впорядкованості у хаотичні процеси кризового стану. Автократичний стиль у більшості випадків може швидко перейти в диктатуру, тоді як найважливішим у виході з кризової ситуації є швидке досягнення цілей, яке вимагає балансування інтересів виконавців і досягається дотриманням стилю лідерства, орієнтованого на завдання.

Узагальнимо зазначені особливості здійснення контролю при застосуванні цього стилю лідерства в табл. 1.

Таблиця 1

Особливості реалізації функції контролю в системі лідерства, орієнтованого на завдання

Фаза контролю	Формальний контроль	Неформальний контроль
Констатація стану	Вимірювання результатів, оцінка перебігу процесів	Зустрічі, дискусії, інформування
Критичне оцінювання	Порівняння і виявлення відхилень, рейтингування	Робота проєктних груп, соціальний тиск
Розробка заходів з удосконалення та усунення недоліків	Визначення способів подолання відхилень та усунення недоліків, робота зі стратегічно важливими показниками	Роз'яснення важливості досягнення цілей, ініціатива, нагадування, спільне виконання, авторитет (лояльність)

Джерело: складено авторами

Лідерство є феноменом, що базується на процесі спілкування та міжособистісної взаємодії, доповнюючи традиційні форми впливу моральною (особистісною та когнітивною) владою. Здійснення контролю так само вимагає здатності поєднувати тонкий опосередкований вплив із прямими наказовими формами, зберігаючи чітку стратегічну спрямованість на досягнення головних пріоритетів розвитку організації. За умови

правильної комбінації форм прямого і непрямого впливу при здійсненні контролюючих заходів і застосування стилю лідерства, орієнтованого на завдання, стає можливим швидко здійснити необхідний управлінський вплив для подолання кризових станів діяльності організації.

Список використаних джерел:

1. Hempill J. K. Leader Behaviour Description (Mimeo). Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research, 1963. 14 p.
2. Kolb B., Whishaw Q. L., Teskey G. C. An Introduction to Brain and Behavior. New York, NY: Macmillan learning, 2016. 688 p.
3. Татарова Т. Поняття та зміст контролю в державному управлінні фінансами. *Фінансове право*, 2020. №6. С. 188-194.
4. Ledin, K., Bengtsson, P., & Ärlemalm, T. What Do They Do? Construction of a Team Leader Intervention Model. *Frontiers in psychology*, 2021. No12, p. 521-552.

С.М. Бондаренко, к.е.н, доцент

Київський національний університет технологій та дизайну

ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО + ШІСТЬ СИГМА НА ПІДПРИЄМСТВІ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

В умовах глобалізації не можна розраховувати на стійкий розвиток підприємства легкої промисловості без використання сучасних методів та інструментів менеджменту якості, які спрямовують зусилля менеджерів на якісне виконання всіх здійснюваних бізнес-процесів, що, в свою чергу, забезпечить досягнення високої якості продукції та послуг, більшої прозорості функціонування підприємства, захисту найманої праці та навколишнього природнього середовища. Отримання прибутку для задоволення інтересів акціонерів та власників не може бути єдиною метою функціонування підприємства легкої промисловості. Потрібно забезпечувати баланс інтересів всіх стейкхолдерів – акціонерів, споживачів, власного персоналу, місцевих спільнот, охорони довкілля та ін. Саме такий баланс може забезпечити використання методу «ощадливе виробництво плюс шість сигма» (Lean Six Sigma).

Майкл Л. Джорж наводить наступне визначення Lean Six Sigma: «метод, який дає змогу максимізувати акціонерну вартість шляхом досягнення найвищих темпів удосконалення у сфері задоволення клієнтів, витрат, якості, швидкості процесу та

величини інвестованого капіталу» [2, с. 21].

Г.М. Скудар також надав визначення концепції «ощадливе виробництво + шість сигм» (Lean Six Sigma) – це інтегрована концепція, що об'єднує найпопулярніші концепції менеджменту: концепцію «ощадливе виробництво» (Lean manufacturing), сфокусовану на усунення втрат та непродуктивних витрат і концепцію «шість сигм» (Six Sigma), націлену на зниження варіабельності процесів та стабілізацію показників продукції [4, с. 5].

Концепція «ощадливе виробництво + шість сигм» (Lean Six Sigma) – це не просте об'єднання двох методів, а логічний сплав взаємодоповнюючих управлінських технологій. У його основі знаходиться чітка методика удосконалення «шість сигм» з її циклом DMAIC, продуманою інфраструктурою впровадження та системою «чемпіонів» та «поясів», і потужним аналітичним апаратом, що доповнюється всім багатством інструментів "ощадливого виробництва", серед яких «канбан», система розрахунку оптимального налагодження і графіку обслуговування устаткування [2].

За даною концепцією в першу чергу потрібно надавати цінність споживачам для того, щоб отримати їх прихильність та лояльність. На сьогоднішній день лояльність споживачів продукції легкої промисловості можна отримати шляхом виробництва та реалізації не просто якісної продукції за прийнятними цінами, а такої, яка б викликала захоплення. Крім того, виробникам слід врахувати те, що сучасні споживачі переконані, що якісна та безпечна продукція легкої промисловості, а також процес її виробництва повинні бути етичними, екологічними та такими, які не наносять шкоду довкіллю.

Основними показниками якості за концепцією «ощадливе виробництво плюс шість сигма» є показники варіації, найбільш важливими серед них є середнє квадратичне відхилення та дисперсія. За мету ставиться зменшення варіації, так як для споживача більш важливими є не середні значення показників якості, а якість саме того товару, який він придбав. Для продукції легкої промисловості основним показником якості виробництва є зменшення кількості дефектних виробів, варіацію

якого і доцільно зменшувати.

Lean Six Sigma дозволяє максимізувати фінансові показники діяльності підприємства шляхом досягнення найвищих темпів удосконалення в області задоволення клієнтів, витрат, якості, швидкості процесів та ін.

Націленість на задоволення потреб споживачів та забезпечення широкого асортименту продукції легкої промисловості потребує таких бізнес-процесів, які могли б забезпечити постачання на ринок необхідної кількості виробів високої якості швидко та з низькими витратами. Мета ощадливого виробництва плюс шість сигма – швидко, якісно та з оптимальними витратами виготовляти якісні вироби, забезпечуючи достатньо різноманітний асортимент.

Виявлено, що основні та допоміжні матеріали у процесі виробництва одягу та взуття багато часу знаходяться в очікуванні як у вигляді матеріалів так і у вигляді напівфабрикатів та готової продукції. Це називається часовими пастками. Зменшити та ліквідувати їх можна за допомогою наступних інструментів удосконалення, як канбан, кайдзен, «5S», які є частиною ощадливого виробництва.

Отже, концепція ощадливого виробництва плюс шість сигма забезпечує вирішення проблем балансу інтересів всіх стейкхолдерів, який лежить в основі стійкого розвитку сучасного підприємства легкої промисловості. У цьому випадку воно швидше досягне значного вдосконалення діяльності, підвищить задоволеність споживачів та знизить витрати на виробництво і реалізацію якісної продукції.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. *Економічний простір*, 2016. № 116. С. 200-208.

2. Джордж Л. Майкл Бережливое производство плюс шесть сигм: комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. 360 с.

3. Нойманн Эрл, Хойстингтон Стивен Х. Качество на уровне Шесть сигма. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. 440 с.

4. Скударь Г.М. Интегрированная концепция: «Бережливое производство + шесть сигм». Краматорск, 2009. 74 с.

5. Kasych A., Suler P., Rowland Z. Corporate Environmental Responsibility Through the Prism of Strategic Management. *Sustainability*. 2020. Vol. 12 (22). Available at: https://www.mdpi.com/2071-1050/12/22/9589. (05.05.22)

О.М. Гавриш, к.е.н., доцент,
Т.Р. Головацька, здобувач вищої освіти
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

ФОРМУВАННЯ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних підприємствах все більшого значення набуває спільно-творчий тип колективної діяльності, що характеризується великими можливостями виконувати різні колективні ролі, гнучко реагувати на зміни, активно співпрацювати з фахівцями різних професій всередині групи в залежності від завдань, які потребують вирішення в підприємстві. Подібна внутрішньо групова взаємодія мобілізує приховані резерви та внутрішній потенціал кожного окремого співробітника і дозволяє на практиці долати проблему обмеженості інтелектуальних, психологічних та інших ресурсів в робочому колективі.

Необхідність швидко реагувати на зовнішні зміни в підприємстві змушує формувати групи висококваліфікованих фахівців. Найбільш продуктивно група працює в тому випадку, коли командна взаємодія має благополуччя взаємин, що визначають соціально-психологічний клімат в колективі. Успішне функціонування колег ґрунтується, зокрема на підвищенні інноваційних здібностей, атмосфері творчого пошуку, а також колективу однодумців, які беруть на себе відповідальність за перспективи розвитку підприємства, що є проявом командного підходу.

У ході проведеного дослідження встановлено, що командний метод роботи в сучасних умовах є більш ефективним в управлінні підприємством на відміну від адміністративного управління. Гуманістичні принципи управління, на основі яких розроблені нові технології управління, дозволяють освоїти підприємствам нові командні підходи до управління, які в сучасних умовах стають кращою підставою для вироблення групових та організаційних цілей, вирішення виробничих завдань.

Всі члени однієї команди мають свій статус і «рольовий» набір в рамках певної професійної діяльності. Персональні здібності кожного «командного гравця» відіграють важливе значення і безпосередньо впливають на хід командної взаємодії, що визначає «силу» команди. Команда є сильною в тому випадку, коли кожен з її членів на займаній ним позиції є краще, ніж всі інші.

Зарубіжні дослідники в галузі управління персоналом мають надзвичайно великий досвід вивчення командної професійної взаємодії індивідів. Вони прийшли до висновку, що кожна команда (постійна або тимчасова) проходить у своєму становленні чотири основні етапи, а саме:

1. Формування та початок спільної професійної діяльності.
2. Вирішення конфліктних ситуацій і загальне протистояння членів команди один одному.
3. Нормалізація міжособистісних відносин.
4. Стабільна робота на досягнення ефективного результату [1].

Крім основних етапів командотворення важливо не забувати про спільну мету командної роботи. Так, наприклад, в рамках організаційної діяльності загальна мета може бути сформульована як оптимізація процесу практичної реалізації бізнес стратегії за допомогою раціонального використання індивідуальних здібностей і професійних ресурсів індивідів [2].

Отже, для того, щоб команда була успішною, а її діяльність мала позитивний характер, лідерам командних спільнот важливо не тільки фокусуватися виключно на власному досвіді, але і час від часу звертатися до світової практики, в якій багато фахівців в області управління людськими ресурсами вже розробили ефективні методи формування та управління командою.

Список використаних джерел:

1. Голентовська О. С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. *Наука і освіта.* № 5. 2014. С. 24-30. URL: http://eprints.zu.edu.ua/13535/1/Holentovska_ 2014.pdf.

2. Москаленко В. О. Сучасні підходи до формування команди проекту. *Інтелект XXI.* 2014. № 5. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2014/2014_5/10.pdf/.

Ю.О. Головчук, к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
Л.В. Дибчук, к.і.н., доцент
Вінницький кооперативний інститут

ОСОБЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМИ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Давно пройшли ті часи, коли соціальні платформи предназначалися тільки для загального спілкування та публікації оновленого статусу. У нашому цифровому світі соціальні мережі стали незамінною частиною цифрової маркетингової стратегії кожного бренду. Підприємницька діяльність потребує високого рівня організації маркетингу, який одночасно орієнтований на отримання максимального прибутку, враховуючи інтереси споживачів і розрахований на розширення цільової аудиторії. [4, с. 71-74]

Поведінка користувачів, яка постійно змінюється і безкінечні оновлення інноваційних функцій платформи соціальних мереж тримають маркетологів у напрузі. У цей час, як все, що відбувається у сфері соціальних мереж, здається безкінечним, усі тенденції дають можливість маркетологам експериментувати та більш ефективно спілкуватися зі своєю аудиторією.

Проаналізуємо, як підприємство можете використовувати особливості соціальних мереж для підвищення ефективності реклами. Перше, споживачі проводять величезну частину свого дня, переглядаючи різні платформи, тому рекламодавцям у соціальних мережах легко загубитися в цьому шумі. Будь-яка стратегія у соціальних мережах, яка також не включає надійний контент, що допомагає споживачам у процесі дослідження, втратить потенційних клієнтів.

Проведені дослідження дозволили нам виділити три ключові моменти, щоб підвищити ефективність та отримати більшу віддачу від вкладених у рекламу грошей. [1, с. 82-87; 2]

По-перше, користувачі соціальних мереж надзвичайно різноманітні, і те, як потенційний клієнт використовує соціальні мережі, залежить від їхнього віку, регіону світу і навіть типів облікових записів, на які вони підписані. Те саме стосується і реклами, яку вони хочуть бачити. Молоді споживачі хочуть,

щоб їх розважали та представляли достовірно, тоді як аудиторія старшого віку більш небайдужа до реклами, яка інформує та пропонує спеціальні пропозиції.

По-друге, соціальні мережі – чудовий спосіб заявити про себе споживачам в Інтернеті. Багато платформ дозволяють рекламодавцям обходити блокувальники реклами та таргетувати аудиторію на основі більш персоналізованої інформації, ніж на інших сайтах, але з великою популярністю приходить і велика відповідальність. Рекламодавці повинні бути обережними, щоб не порушувати роботу соціальних мереж своїх цільових споживачів. Надмірна реклама, реклама, яка заважає іншому контенту на екрані, та надто персоналізована реклама – все це працює проти бренду. [3, с. 149-151; 5, с. 89-91]

Соціальні мережі є незамінним маркетинговим каналом. Методи привернення уваги онлайн-споживача продовжують набирати обертів і в 2022 році, використання найпопулярніших тенденцій на різних соціальних платформах є ефективним способом для маркетологів охопити цільову аудиторію та підвищити пізнаваність бренду серед нової аудиторії.

Найбільш популярними соціальними мережами на сьогоднішній день серед маркетологів є: Instagram, Facebook, Pinterest, LinkedIn та TikTok, саме ці платформи демонструють ефективність використання. Необхідно використовувати соціальні мережі для інформування: реклама в соціальних мережах – ефективний спосіб підвищити впізнаваність бренду, але коли стратегія спрямована на продаж, необхідний комплексний підхід. Багато споживачів звертаються до соціальних платформ при пошуку продуктів, тому бренди мають чудову можливість залучити споживачів крім самої реклами. Пропозиція знижок, просування справжніх відгуків та створення позитивних коментарів – чудовий спосіб перетворити користувачів соціальних мереж із зацікавлених осіб на постійних клієнтів. [1, с. 90-93; 6, с. 289-312]

Підсумовуючи вище сказане, варто сказати, що немає кращої маркетингової стратегії для електронної комерції, ніж реклама в соціальних мережах. Жоден інший шлях не може забезпечити послідовних, масштабованих, якісних потенційних клієнтів та клієнтів з першого дня, які могли б доповнити будь -який

рекламний маркетинг.

Список використаних джерел:

1. Stadnyk V., Pchelianska G., Holovchuk Y., Dybchuk L. The concept of marketing of balanced development and features of its implementation in the food market. Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2020. Vol. 6. No. 3. P. 80-95. URL: https://arejournal.com/index. php/are/article/vie w/338

2. Stadnyk V., Krasovska G., Pchelianska G., Holovchuk Y. Determinants of «green entrepreneurship» competitive strategies implementation in the agro-industrial sector of Ukraine. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Volume 628.* 2021. 8th International Scientific Conference on Sustainability in Energy and Environmental Science 21-22 October 2020. Ivano-Frankivsk, Ukraine. DOI: 10.1088/1755-1315/628/1/012032. URL: https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/628/1/012032/pdf

3. Tanasiichuk A., Kovalchuk S., Nianko V., Boiko R., Drazhnitsya S., Holovchuk Y. Marketing Activities of Extractive Industry Enterprises in Ukraine in Overcoming the Consequences of the Corona Crisis. *European Journal of Sustainable Development*, 2022 № 11(1). P. 147-161. https://doi.org/10.14207/ejsd.2022.v11n1p147

4. Головчук Ю.О., Дибчук Л.В., Середницька Л.П. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 69-75. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.4.69

5. Пчелянська Г.О., Головчук Ю.О., Дибчук Л.В. Стратегічні напрями маркетингової діяльності бізнесу в умовах транспарентності середовища. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 88-93. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2021/17.pdf

6. Стадник В.В., Гризовська Л.О., Головчук Ю.О. Менеджмент і маркетинг туризму: навчальний посібник. Хмельницький: ХНУ, 2020. 355 с. URL: https://ir.vtei.edu.ua/card.php?lang=en&id=26579

О.О. Демешок, к.е.н., доцент
Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняховського

МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ В КОНТЕКСТІ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ВІЙНАМ

Сьогодення створило виклики та загрози державній економічній політиці в умовах воєнної агресії проти України, стрімкого руйнування й без того слабкої економічної системи. Тому в зазначених умовах необхідним є коригування державної політики у безпековій, воєнній та економічних сферах.

Зазначимо, що від воєнної безпеки держави залежить її економічний та політичний суверенітет. [1].

Сутність і зміст поняття стратегічного потенціалу оборонно-промислового комплексу (ОПК) можна розкрити через його елементарні потенційно-факторні складові, а саме: а) мають власну ієрархію субструктурних компонентів, що розділені за базовими основами на чотири групи елементарних потенціалів; б) відтворюють конституційно-ключові характеристики пріоритетних, на певному етапі розвитку національної економічної системи, елементарних потенціалів [2].

Таким чином, першочергове завдання полягає у розв'язанні проблем щодо формування самого стратегічного потенціалу, в залежності від невизначеності його архітектури, що унеможливлює своєчасну адаптацію усіх секторів держави до зовнішніх змін в умовах ресурсних обмежень (економічних, кадрових, технічних та ін.) та з метою протидії гібридним війнам [3].

Прийняття стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу України обумовлює потребу у вдосконаленні окремих нормативно-правових документів, так як здійснена деталізація окремих положень, але з урахуванням певних обмежень, які обумовленні положеннями чинних нормативно-правових актів, якими регулюється діяльність складових сектору безпеки і оборони України [4].

Як результат, необхідним є врахування таких особливостей, як: наявні або реалі загрози національним економічним інтересам, воєнній безпеці держави у цілому, враховуючи такі чинники як військова агресія, захист інтересів держави в міжнародному співтовариств та її роль у світовому розподілі праці. Це повинно стати пріоритетом і привілеєм суб'єктів державного та регіонального управління на сучасному етапі розвитку держави враховуючи можливості реалізації моделі формування стратегічного потенціалу оборонно-промислового комплексу системно-універсального типу.

Звідси, вважаємо за доцільне засвідчити, що з метою прийняття державними корелянтами, які опікуються проблемами формування стратегічного потенціалу ОПК, обґрунтованих і раціональних управлінських рішень з протидії

гібридним загрозам необхідно розробляти і реалізовувати:

а) збалансовану державну політики, що забезпечить формування, нарощення, трансляцію, поширення та раціоналізації освоєння стратегічного, науково-технічного та військового потенціалу;

б) адекватні реальним процесам та викликам методологічні щодо ідентифікації та методичні підходи щодо оцінювання-прогнозування масштабів розвиненості стратегічного потенціалу ОПК, оскільки, ті технології, які використовувались раніше, нажаль, не забезпечили і успішного функціонування держави. Зазначимо, що старіння виробничих потужностей та втрата висококваліфікованих кадрів призвели до зниження обсягу стратегічного потенціалу даного сектору;

в) на практиці, об'єктивний прикладний інструментарій, що обов'язково міститиме: узагальнені таблиці критеріальних значень; універсальні модельні рішення щодо провадження управлінських новацій; концептуально-аналітичні моделі як формування стратегічного потенціалу ОПК України, так і реалізації дії відповідного типу механізму; математичні, графічні і просторові образи лінійок ідентифікації масштабів їх розвиненості; цільове програмне забезпечення, що уможливить вибір оптимальної для України Стратегії формування стратегічного потенціалу в ресурсних обмеженнях та при постійному нарощенні суспільно-політичних і воєнно-економічних загроз і ризиків українському державотворенню.

Зазначимо, що формування архітектури стратегічного потенціалу оборонно-промислового комплексу України хз метою подальшої протидії загрозам гібридного характеру є неможливим без розроблення національної концепції, яка має визначити сутність, мету, принципи, методи та механізми використання НАТО, а також інших безпекових організацій та країн щодо підтримки як воєнної, так і економічної безпеки та оборони України [5].

Список використаних джерел:

1. Shpura, M.I. Holopatiuk, L.S. Kovalchuk P.A. (2020) Ukrainian-Polish defensecooperation: determinationoffurtherpriorityareas, zb. naukovykhpratsTsVSD NUOU , 1(68), 11-16 [in Ukrainian].

2. Демешок О. О.Концепція формування стратегічного потенціалу промисловості в контексті забезпечення сталого розвитку України [Текст] / О. О. Демешок// Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті

міжнародної інтеграції: науковий журнал. – Херсон: Вид-во Херсонського національного технічного університету МОН України, 2013. - № 12 (01). – Т. 1. – С. 48 – 57.

3. Ігнатьєва І. А. Операційна ефективність в стратегічному управлінні промисловими підприємствами/ І. А. Ігнатьєва Т.В. Гавриленко// Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародних інтеграцій. – Херсон.: 2018. – № 29 (18), т.1. – С. 56 – 60.

4. Глобальна та національна безпека:підручник/ авт.. кол.: В. І. Абрамов, Г. П. Ситник, В. Ф. Смолянюк; за заг. Ред.. Г. П. Ситника. – К.: НАДУ, 2016. – 784с.

5. Павліковський А.К. Колективна допомога/А. К. Павліковський, Д. Л. Федянович, О. В. Устименко// Центр воєнної політики та політики безпеки. Оборонний вісник. – К. – 2019. - №10. – С. 4-9.

Yu.V. Dubiei, PhD in Economics, Assistant-Professor,
D.V. Bulavinova, student
Dnipro University of Technology

EFFECTIVE MANAGEMENT OF LOGISTICS PROCESSES AT THE ENTERPRISE

Today, the issue of development and economic growth of Ukrainian enterprises is recognized as an integral part of the whole process of promoting economic growth and maximizing the country's potential to increase its competitiveness in the eyes of the world community. Therefore, the development of the general mechanism of effective economic growth as a whole will directly depend on the dynamics and level of efficiency of each individual enterprise as an element of promoting the achievement of dominant positions. Therefore, the main task that needs to be addressed immediately is to increase the efficiency of enterprises.

Fierce competition in the market, the emergence of new, cheaper and more efficient developments force us to reconsider the existing principles of the company.

It is a matter of restructuring the business on the basis of a logistical approach. At the same time, various (economic, social, technical, organizational, legal, environmental, etc.) aspects of human activity are affected.

Logistics is a set of different activities the aim of which is to obtain the required amount of products at the appointed time and

place at the lowest cost. This is primarily the science of management, which distinguishes the subject of management, which makes decisions, organizes their implementation and control, summarizes the object of management. Logistics is seen as one of the tools of business that saves company resources.

Logistics management is aimed at optimizing stocks in all parts of the logistics chain. Optimal inventory levels provide maximum service levels with minimal inventory investment, minimum ordering and transportation costs.

- Logistics processes play a particularly important role in logistics.
- Logistics processes are a sequence of logistics operations organized on the time axis, aimed at providing the consumer with products of the appropriate range and quality in the right quantity at the right time and place.

Types of logistics processes:

• procurement is the process that ensures the flow of material into the logistics system;

• warehouses are the buildings, structures, facilities, etc., where temporary stocks are placed and stored, material flows are transformed;

• stocks are stocks of materials that allow this system to respond quickly to changes in demand, ensure the uniformity of transport, as well as help solve a number of other problems in logistics systems;

• Transport is an element, like others, and a complex system. It includes the material and technical base through which goods are transported, as well as the infrastructure that ensures its operation;

• information is a process that provides information communication between other elements of the logistics system, monitors the implementation of logistics operations, as well as solves a number of other tasks;

• personnel is organizational staff engaged in logistics operations;

• sales are a process that ensures the disposal of material flow from the logistics system;

• production service is logistics department, which is engaged in servicing the production process.

Thus, in today's market conditions, where the conditions of competition are becoming tougher, it is impossible to operate without

a clear system of interaction with the external environment and optimization of existing logistics processes at the enterprise to meet consumer needs and maximize profits.

References:

1. Mozhlyvosti pidvyshchennia efektyvnosti lohistychnykh system [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.xcomp.biz/6-4-vozmozhnosti-povysheniya-effektivnosti-logisticheskix-sistem.html (in Ukrainian)

2. Pryntsypy i pravyla lohistyky [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://stud.com.ua/58833/logistika/printsipi_pravila_logistiki (in Ukrainian)

Yu.V. Dubiei, PhD in Economics, Assistant-Professor,
A.P. Tamarovskyi, student
Dnipro University of Technology

USING OUTSOURCING AS A MANAGEMENT DECISION IN THE FIELD OF PROCUREMENT LOGISTICS OF THE ENTERPRISE

In modern conditions of the domestic market the position of the production enterprise directly depends on its competitiveness. Competitiveness depends primarily on the quality of service of its customers. Thus, the current problem of domestic producers is a customer-oriented approach to doing business. In such conditions, the key component of efficiency is the company's focused activity on its core business, which will provide the maximum level of service.

In such conditions, non-core activities of the enterprise take a back seat, but neglecting them can have a significant negative impact on the company's activities, so one way to solve this problem is to outsource non-core areas.

Most companies are forced to reconsider their approaches to business organization, limiting to a minimum all the insignificant: non-core activities, ancillary activities, cost centers. But the need for a product of such non-core activities does not disappear.

Therefore, in the national market of logistics services is beginning to appear more and more companies that offer logistics outsourcing services, the concept of which is the absence of the manufacturer to use its own resources to organize those logistics operations that he can entrust to an external partner, ie logistics provider .

Getting rid of inefficient or non-core business processes (warehousing, transportation, physical distribution, etc.) allows you to free up capital for the development of basic activities, reduce the time of development of new products, etc.

The term "outsourcing" means the reduction or abandonment of one's own business process, usually a non-core and / or non-profit enterprise, and its transfer to specialized organizations. Outsourcing allows a company to focus on its core business. Today, outsourcing can be allocated almost any function abroad, such as logistics, information services, human resource management and even production [1].

It is common to highlight the following advantages of outsourcing: the ability to concentrate on specialized activities, use the best methods and experience, reduce the cost of using advanced technologies, increase competitiveness. Consider them in more detail:

• Concentration on core activities. Outsourcing allows the company to focus attention and resources on the main competitive business and provide routine daily tasks to an external organization that specializes in performing these functions.

• Using the best methods and experience. Outsourcing companies are constantly improving their specialized services and looking for opportunities to use the best technologies and solutions to win the competition. This, in turn, helps the organization that uses outsourcing to achieve a more efficient business process in everyday business life faster.

• Reduce the cost of using advanced technologies. As mentioned above, outsourcing providers implement the latest technologies in their activities, and they can achieve significant savings due to the scale of implementation. As a result, outsourcing consumers can fully benefit from the use of advanced technologies without incurring the independent costs of their full-scale implementation. This, in turn, helps reduce overall costs in the system and increase productivity and efficiency of key businesses.

• Increasing competitiveness. Outsourcing, due to the above reasons, helps the organization to respond more efficiently and quickly to changing consumer demands and, therefore, to have an advantage in competition [2].

As a result of the use of outsourcing reduces the need for investment, improves product quality, as the supplier becomes a specialized organization, there is a concentration of management resources by reducing the number of management facilities.

References:

1. Sharchuk T.V. Lohistychnyi autsorsynh – shliakh do optymizatsii upravlinnia biznes-protsesamy pidpryiemstva / T.V. Sharchuk [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/680/1/112.pdf. (in Ukrainian).

2. Zavhorodnii K.V. Stanovlennia lohistychnoho autsorsynhu yak instrumentu upravlinnia rehionalnymy transformatsiiamy / K.V. Zavhorodnii // Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. – 2016. – Vyp. 21, Ch. 1. – S. 96–99. (in Ukrainian).

Т.В. Жук, к.е.н., ст. викладач,
А.В. Костенко, здобувачка вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет

ЗМІНА КРІ У ЗБАЛАНСОВАНІЙ СИСТЕМІ ПОКАЗНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

В наш час все більше уваги українські та іноземні компанії приділяють сучасним технологіям менеджменту, зокрема збалансованій системі показників.

Збалансована система показників використовується сучасними підприємствами, такими як: «Volkswagen AG», «Citibank», «Philips Electronics N.V.», «FMC Corporation», «Apple», «Microsoft», «Verizon», «Fozzy Group», «Eva», «АТБ-маркет» [1].

Стрімка зміна зовнішніх умов під впливом війни диктує нові умови бізнесу і це призводить до змінення пріоритетів компаній. В зв’язку з цим, українські підприємства змушені вносити корективи щодо своїх ключових показників (рис.1).

Роздивимося більш детально зміни у КПІ збалансованої системи показників.

Фінанси. Один з провідних food-ритейлерів України ТОВ «Fozzy Group», у якого за час війни було частково або повністю зруйновано 59 торгових об’єктів та ще 40 об’єктів наразі знаходяться в зоні бойових дій. Також їх склад замороженої продукції під Броварами було зруйновано, а центральне

виробництво у Ворзелі повністю розграбовано. Загальні витрати за час війни у «Fozzy Group» перевищують 2,4 млрд грн [2]. Без доступу до половини розподільчих центрів залишилася і корпорація «АТБ-маркет»: 4 їх склади з 8 не працюють, 2 в Київській області опинилися під ракетними пострілами, 2 інші – на окупованих територіях або в зоні боїв. Компанія отримала збиток у 600 млн грн [3]. Руйнування складів, магазинів, унеможливлення вивозу товарів з деяких складів підприємств, порушення логістичних зв'язків, підвищення попиту на певні товари і відсутність можливостей в повному обсязі реалізувати інші. Саме тому першочерговим завданням підприємств торгівлі стало подолання проблем і покриття збитків.

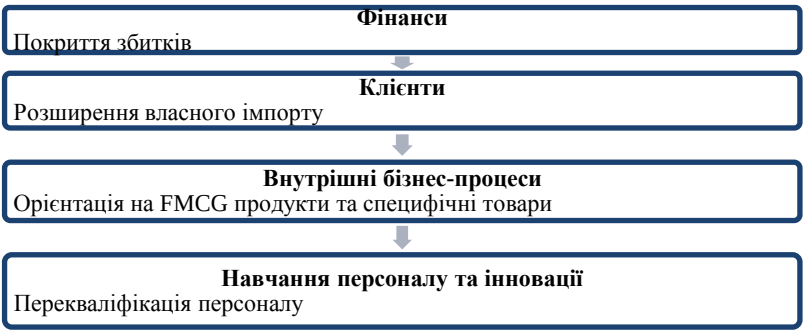


Рис. 1. Рекомендації змін в ЗСП

Клієнти. Зупинка виробництв національного продукту або їх часткова паралізація змушує торговельні підприємства шукати шляхи подолання дефіциту товарів. Через відсутність доступу до складів продукції підприємства намагаються співпрацювати з іншими вітчизняними та закордонними компаніями та організовувати власний імпорт із-за кордону, щоб розширити асортимент товарів. Здебільшого ритейлери орієнтовані на ввезення товарів із так званого «гуманітарного списку». Наприклад, «АТБ-маркет» буде напряму імпортувати продукти харчування з Польщі, країн Балтії та Туреччини [4].

Внутрішні бізнес-процеси. Підприємства торгівлі надають перевагу FMCG та специфічним товарам. До специфічних товарів відносять товари за потребами ЗСУ. За даними мережі «Comfy», структура та обсяг продажу за лютий-березень суттєво змінилися. Кількість проданих одиниць товару та виторг

скоротилися. Це скорочення по різних категоріях становило до 65% і більше [5]. В той час попит на товари першої необхідності зріс в два-три рази, але дефіцит товарів зараз відсутній.

Навчання персоналу та інновації. Підприємства торгівлі намагаються перекрити нестачу кадрів шляхом перекваліфікації персоналу. Персонал підприємств торгівлі зараз суміщає обов'язки декількох посад. Це спричинене тим, що близько 5,6 млн. населення виїхали з України, або покинули своє постійне місце проживання, не можуть дістатися до робочого місця. Це в свою чергу вимагає пошуку додаткових спеціалістів. Згідно з даними сайтів щодо розміщення вакансій найбільше пропозицій від роботодавців притаманне саме сфері роздрібній торгівлі – 42%. Потрібні також спеціалісти у сфері перевезень, логістики, складів та зовнішньоекономічної діяльності - 8% [6].

Збалансована система показників є оптимальною системою комплексного оцінювання і управління витратами підприємства. За умови війни українські підприємства змушені були передивитися KPI, цілі та завдання. Поступове пристосування підприємств торгівлі до зміни зовнішніх умов найближчим часом призведе до наступних змін у збалансованій системі показників.

Список використаних джерел:

1. 20 Companies Using The Balanced Scorecard (& Why). *ClearPoint Strategy*. URL:https://www.clearpointstrategy.com/companies-using-the-balanced-scorecard/

2. За 34 дні війни керуюча компанія Сільпо понесла збитків більш ніж на 2,4 млрд грн, зруйновано 59 магазинів. *Асоціація рітейлерів України – The profile association of retail market players.* URL: https://rau.ua/novyni/silpo-war/

3. АТБ, Фармак, Fozzy та інші: навколо Києва знищено 400 000 кв. м складів найбільших компаній України. *Асоціація рітейлерів України – The profile association of retail market players*. URL: https://rau.ua/novyni/atb-farmak-fozzy/

4. Das D. Ukraine's ATB To Directly Import Food, Basic Items | ESM Magazine. *ESM Magazine*. URL: https://www.esmmagazine.com/retail/ukraines-atb-to-directly-import-food-basic-items-172265

5. Воєнні закупки: які товари купують українці під час війни в магазинах побутової техніки та електроніки. *Асоціація рітейлерів України – The profile association of retail market players*. URL: https://rau.ua/novyni/jaki-tovari-kupujut-tehniki/

6. Кого шукають роботодавці. Які професії користуються найбільшим попитом через місяць війни. *Асоціація рітейлерів України – The profile association of retail market players*. URL: https://rau.ua/novyni/kogo-shukajut-robotodavci/

Т.В. Жук, к.е.н., ст.викладач,
Т.В. Якушева, здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет

FMCG РІТЕЙЛ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Роль FMCG рітейлу під час війни важко переоцінити. Не зважаючи на складнощі та проблеми з якими стикаються торговельні мережі, вони залишаються провідною ланкою, яка забезпечує продовольчу безпеку країни. Розглянемо проблеми та напрями роботи представників FMCG рітейлу на прикладі: «АТБ-Маркет», «Сільпо» та «КОЛО». Такий вибір обумовлений тим, що корпорація «АТБ-Маркет» є представником формату «дискаунтер» і є одним з найкрупніших рітейлерів за обсягом доходу в Україні. Торговельні мережі «Сільпо» є яскравим представником ТПГ «Fozzy Group», та «КОЛО» входять в ТОП-5 FMCG операторів в Україні за кількістю відкритих магазинів за 9 міс. 2021р.

Основні проблеми, з якими зіткнувся FMCG рітейлу під час війни, представлені на схемі (рис. 1). Рітейлери з початком війни стикнулися з руйнуванням транспортних шляхів, складів, магазинів, постійними обстрілами. Це призвело до ще однієї проблеми - відсутність працівників на робочих місцях через їх виїзд в безпечні місця, неможливістю доїхати до місця роботи, відсутністю можливості організувати безпечні умови праці, страх за власне життя тощо. Відбувся дефіцит товарів обумовлений великим попитом на продукти та відсутністю поблизу складів. Зупинили свою роботу значна кількість магазинів, яка, за даними Асоціації рітейлерів України, у перший місяць війни сягнула близько 25-30% від загальної числа. Через це відбулося падіння продажів до 50% у порівнянні з довоєнним періодом [1]. І спричинило появу у торговельних мереж суттєвих збитків у розмірі кілька мільярдів гривень.

Незважаючи на проблеми представники FMCG рітейлу несуть соціальну відповідальність, а тому з початку війни основними напрямами роботи FMCG рітейлу стали:

1. Співробітництво: корпорація «АТБ-Маркет» повернула продукції «Roshen» та «Наша Ряба» у магазини з метою

забезпечення населення продуктами харчування [2]. «Сільпо» у співпраці з Укрзалізницею перевезли 3 300 тон товарів по всій країні [3].

Рис.1. Проблеми FMCG рітейлу

2. Логістичні процеси: команда «АТБ-Маркет» запустила власні прямі імпортні поставки товарів з Польщі, країн Балтії та Туреччини [2]. Мережа «Сільпо» провела операцію з постачання 7 контейнерів гуманітарного вантажу від Німеччини [3]. Компанія «КОЛО» взяла на себе організацію всього логістичного ланцюга [4].

3. Підтримка Збройних Сил та Територіальної оборони:

3.1. У товарній формі: у магазинах «АТБ-Маркет» за місяць було зібрано більше 100 тон необхідних товарів та продуктів харчування [2]. Мережа «КОЛО» передала більше 60 000 одиниць товарів [4].

3.2. У грошовій формі: «Сільпо» проводить збір коштів спільно з фондом «Повернись живим» [3].

4. Підтримка населення:

4.1. У товарній формі: мережа «АТБ-Маркет» надала українцям понад 130 тон допомоги продуктами харчування та товарами першої необхідності [2].

4.2. Грошова допомога: касири «Сільпо» щодня видає готівку приблизно 7 тисяч гостям [3].

5. Підтримка робітників: команда «Сільпо» організувала

штаб допомоги співробітникам [3].

Стабільна робота FMCG рітейлу в умовах воєнних дій - запорука продуктової безпеки країни й гарантія швидкого відновлення економіки. Належне забезпечення населення продуктами харчування - особливий фронт, і на ньому Україна також повинна перемогти [1].

Поступове звільнення територій України дає змогу частково поновити роботу торговельних мереж. Адже забезпечення мешканців звільнених міст FMCG-товарами є пріоритетним напрямком в їх діяльності.

Список використаних джерел:

1. Продовольча НЕ безпека: скільки протримається український фуд-рітейл в умовах війни. RAU: веб-сайт. URL: https://rau.ua/novyni/ckilki-protrimaietsja-fud-ritejl/ (дата звернення: 28.04.2022)
2. Офіційна сторінка «АТБ-Маркет» в Фейсбук. URL: https://www.facebook.com/ATB.Market.tm/ (дата звернення: 28.04.2022)
3. Бортовий журнал «Сільпо». Сільпо: веб-сайт. URL: https://silpo.ua/about/press-center/press-releases/bortovyj-zhurnal-silpo-yakyj-my-davno-xotily-pochaty-ale-niyak-ne-doxodyly-ruky (дата звернення: 28.04.2022)
4. Марина Сергієнко, мережа КОЛО: Наразі біля 60% наших постачальників не можуть задовольнити потреби КОЛО у товарах. RAU: веб-сайт. URL: https://rau.ua/novyni/marina-sergiienko-kolo/ (дата звернення: 28.04.2022)

І.Я. Іпполітова, к.е.н., доцент
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця

ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ЯК УМОВА ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Невід’ємною та обов’язковою складовою частиною стратегічних активів, що поєднує колективні знання та досвід з ефективною технологією і забезпечує тим самим унікальність та пізнаваність підприємства, тобто створює неповторні конкурентні переваги у зовнішньому середовищі є компетенції підприємства. Ключові компетенції не впливають безпосередньо на успіх підприємства, адже вони є невідчутними для клієнтів,

однак, не тільки за рахунок внутрішнього розвитку та раціонального використання ресурсів та навичок підприємство здатне випускати бажану продукцію, що приверне та задовольнить покупців.

Один із підходів до формулювання визначення компетентності підприємства, що визначає її як загальну сукупність наявних компетенцій: характеристик і чинників та/або якостей персоналу, надають вчені Верба В. А. та Гребешкова О. М. Окрім того, ними було запропоновано ідентифікувати такі компетенції підприємства за п'ятьма рівнями [1]: окремих індивідуумів (професійні компетенції); ролей, що виконують члени колективу в групах у процесі господарської діяльності (рольові компетенції); здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції); підприємства як учасника ринкових відносин (стратегічні компетенції); неповторності та відмітності підприємства (ключові компетенції).

Оскільки, відповідно до цього підходу, підприємство є учасником ринкових відносин, формуючи та розвиваючи власні стратегічні компетенції, то успішний бізнес не може функціонувати лише зосередивши увагу на власних потребах та максимізації прибутку. Тому, імплементація соціальної відповідальності в корпоративну стратегію підприємства є необхідною умовою розвитку та зайняття лідируючих позицій на ринку.

Однією з новітніх тенденцій у розвитку теорії і практики соціальної відповідальності загалом і корпоративної зокрема, є становлення консолідованої (спільної, комунітарної) соціальної відповідальності. Стимулом до запровадження практик корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та реалізації проєктів корпоративної соціальної відповідальності є те, що вона справляє позитивний вплив на репутацію компанії та її сприйняття стейкхолдерами, позаяк соціальна активність бізнесу формує його нове обличчя – відкритого до запитів сьогодення та готового відповісти на його виклики або принаймні розділити відповідальність за вирішення проблем, що постійно зявляються як у суспільстві загалом, так і в окремих соціальних групах, котрі потребують певної підтримки. В цьому

контексті слід підкреслити особливу роль у зміцненні практик КСВ кризових явищ, оскільки вони стимулюють розвиток соціальної відповідальності підприємств та бізнесу. Бізнес-середовище є однією з найбільш проактивних частин громади не залишався осторонь проблем суспільства – особливо під час пандемії та потреби забезпечення обороноздатності держави для протидії військовій агресії.

Отже, відносини між основними суб'єктами суспільства і соціальними партнерами: громадянами, бізнесом, інститутами громадянського суспільства і державою – мають будуватися на основі взаємної, рівноцінної, консолідованої соціальної відповідальності. Це є засадничою умовою збалансованого суспільного розвитку й соціально-економічного прогресу.

Основними перевагами підприємства від реалізації політик соціальної відповідальності є такі:

1) для макросередовища

– створення сприятливого та стабільного середовища для ведення підприємницької діяльності;

– зміцнення репутації, іміджу та зростання довіри від зацікавлених сторін;

– зростання інвестиційної привабливості підприємства;

– можливості для залучення висококваліфікованого персоналу;

– підтримка зі сторони держави та світових організацій

2) для мікросередовища

– зростання вартості акцій та підвищення фінансової ефективності;

– зменшення ризиків;

– економія коштів, що інвестувались у економічну безпеку;

– зростання обсягу продажів та підвищення ефективності маркетингової політики;

– зменшення витрат на управління персоналом через зростання лояльності працівників, покращення мікроклімату на підприємстві та зростання підтримки дій менеджменту зі сторони працівників.

Мотивом до запровадження практик КСВ та імплементації проєктів КСВ на підприємстві є те, що вона справляє позитивний вплив на репутацію бізнесу та її сприйняття

стейкхолдерами, бо соціальна активність бізнесу формує його нове обличчя – зацікавленого та відкритого до своєчасних запитів суспільства та готового розділити відповідальність за вирішення проблем, що постають як перед суспільством в цілому, так і перед окремими соціальними групами, котрі потребують певної підтримки. Тому слід підкреслити важливе значення у зміцненні практик КСВ кризових явищ, оскільки вони стимулюють розвиток соціальної відповідальності підприємств, які, в свою чергу розвивають власні стратегічні компетенції, підвищуючи загалом рівень загальної компетентності. І, як наслідок, бізнес стає однією з найбільш проактивних частин суспільства та не залишається осторонь його проблем.

Список використаних джерел:

1. Верба В. А. Гребешкова О. М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства URL: http://www.management.com.ua/strategy/str100.html (дата звернення: 12.05.2022).

Ж.А. Кононенко, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет,
О.В. Гасій, к.е.н., доцент,
О.А. Кононенко, аспірант
Полтавський університет економіки і торгівлі

ПОЗИЦІЯ УКРАЇНИ В ГЛОБАЛЬНИХ ІНДЕКСАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Цифровізація економічних відносин характеризує загальний стан цифрових трансформаційних процесів під час організації соціально-економічних взаємовідносин в умовах трьох векторної моделі сучасного суспільства, що відповідає таким формам: громадяни (суспільство), бізнес (економіку) та держава (уряд). Розробка та дослідження системних показників для моніторингу економіки, її цифровізації та відносин у суспільстві ведеться значною кількістю міжнародних організацій та аналітичними світовими агентствами. Існує ряд визнаних та прийнятих параметрів, що дають можливість визначити рівень цифровізації в межах економіки та суспільства. Основними можна назвати наступні індекси глобального цифрового середовища:

1. Індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index – DESI)

2. Індекс цифрової еволюції (Digital Evolution Index – DEI)

3. Індекс прийняття цифровізації (Digital Adoption Index – DAI)

4. Індекс розвитку інформаційнокомунікаційних технологій (ICT Development Index – IDI)

5. Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index – GII)

6. Індекс мережевої готовності (Networked Readiness Index – NRI)

7. Індекс цифровізації економіки (Boston Consulting Group – eIntensity)

8. Індекс світової цифрової конкурентоспроможності (IMD World Digital Competiveness Index – WDCI)

Таблиця 1

Участь України в рейтингових індексах цифровізпції

Назва індексу	Популярність індексу (кількість згадувань при здійсненні запитів на сайтах пошукової системи Google в мережі Інтернет), тис. од.	Рік, з якого існують представництва нашої держави
1. DESI	107000	немає представництва
2. DEI	173000	немає представництва
3. DAI	191000	з 2014 року
4. IDI	70700	з 2002 року
5. GII	457000	з 2007 року
6. NRI	897	з 2002 року
7eIntensity	7990	з 2011 року
8. WDCI	16600	з 2014 року

Одним із важливих показників, що визначає рівень та зміст цифровізації економічної діяльності є Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI), який розраховується Європейською комісією для країн ЄС з 2014 року. Даний індекс не містить інформації щодо цифровізації економіки України, але є важливим для вивчення в контексті розуміння основ побудови політики європейських держав в даному напрямі.

Експертами Європейської комісії встановлено, що цифровізація економіки та суспільства країн ЄС встановлюється

кожного року за п’ятьма вимірниками: зв'язок, людський капітал, використання інтернет-послуг, інтеграція цифрових технологій, цифрові державні послуги. Загальний індекс встановлюється сумарно.

Таблиця 2

Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI)

Показники	Роки							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Загальний індекс DESI	49.44	53.78	58.32	49.32	56.67	52.45	51.16	54.12

Найбільш цифровізованими країнами виявилися Фінляндія (70,0%), Швеція (69,6%), Нідерланди (68,9%), Данія (68,9%) та Великобританія (61,9%), а аутсайдерами – Болгарія (36,3%), Румунія (36,5%), Греція (38%), Польща (41,6%) та Італія (43,9%).

Підвищення рівня цифровізації економіки та суспільства перебуває у тісному взаємозв’язку із показником людського капіталу конкретної держави. Із приведеного аналітичного графіку видно, що країни з більшим відсотковим значенням вимірника «людський капітал», відповідно, мають вище значення вимірника «зв'язок», який показує наявність конкурентоспроможної для цифрової економіки інфраструктури (надшвидких широкосмугових мереж), яка, в свою чергу, створюється за допомогою наявності кадрів високої кваліфікації, що володіють інноваційними компетенціями, необхідними для використання усіх переваг цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Гейдор А. П., Бізбіз Т. М. Джерела фінансування стартапів в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 73–78. URL: 10.32702/2306-6814.2020.1.73

2. Моделі фінансування стартапів. URL: https://www.businesslaw.org.ua/modeli-finansuvannya-startapiv/

3. Кавецький В. Я. Застосування блокчейн-системи у фінансовій сфері. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2018. Вип. 2. С. 14-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_2_5.

4. Joseph F. Borg, Tessa Schembri. The regulation of blockchain technology. Global Legal Insights. Blockchain & Cryptocurrency Regulation. 2019, First Edition, 188-192.

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент,
А.С. Костікова, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

СИСТЕМА БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

Ринкова економіка, яка протягом багатьох десятиліть і століть є основою розвитку західних країн, розробила визначену систему контролю, діагностики і по можливості захисту підприємств від повного краху, або систему банкрутства і підтримки підприємства (рис. 1).

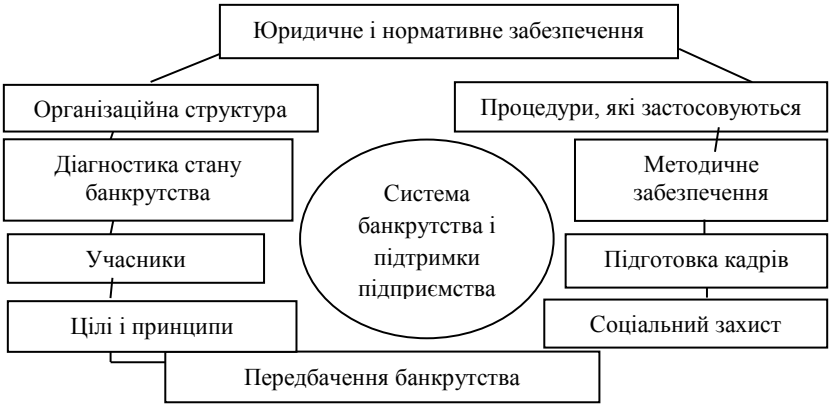


Рис. 1. Система банкрутства підприємств

Система банкрутства включає в себе низку логічних, причинно-наслідкових, організаційних і методичних процедур, які забезпечуються державними органами влади.

Мета створення і приведення в дію системи банкрутства в Україні – необхідність структурної перебудови господарства держави відповідно до ринкового попиту населення за умови досягнення прибуткової діяльності основних структур, які виробляють товари і послуги. Як свідчить світова практика, досягнення цієї мети відбувається при дотриманні основних принципів системи банкрутства.

Особливої уваги потребує детальне вивчення причин виникнення банкрутства. Це, в свою чергу, допомогло б у розробці конкретних шляхів недопущення банкрутства, що є

вкрай необхідним, особливо в сучасних умовах.

Загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємства на практиці пов'язують із фінансовою кризою, під якою розуміють фазу розбалансованої-діяльності підприємства та обмежених можливостей його впливу на фінансові відносини.

Розрізняють три фази фінансової кризи:

- фаза, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління);
- фаза, яка загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення фінансової санації;
- кризовий стан, який не сумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його ліквідації.

Фактори, які можуть зумовити фінансову кризу на підприємстві, на думку Н. Н. Скворцова доцільно поділити на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). До зовнішніх чинників, які призводять до банкрутства підприємства відносять:

- економічні причини – спад виробництва, збільшення кількості збиткових підприємств, зростання дебіторської і кредиторської заборгованості, неплатоспроможність підприємств-партнерів тощо;
- політичні причини – політична нестабільність держави, недосконалість законодавства, високий рівень податків тощо;
- демографічні причини – структура населення, рівень добробуту та інші фактори, що визначають розмір і структуру споживання, платоспроможний попит населення тощо;
- інші причини – загальний рівень культури (виробництва, споживання), посилення міжнародної конкуренції, банкрутство боржників підприємства, загальний розвиток науки і техніки, рівень технологій тощо.

Отож, банкрутство підприємств – це наслідок глибокої фінансової кризи, система заходів щодо управління якою не дала позитивних результатів.

Список використаних джерел:

1. Batmanghlich C. A., Bobyl V. V., Martseniuk L. V. Development of P2P Lending in Term of Crisis. *Philosophy, Economics and Law Review.* 2020. Vol. 1. P. 71–79.

2. N. Verkhoglyadova, I. Kononova, Ye. Morozova, O. Kubetska,

Ye. Kovalenko-Marchenkova. Management of structural changes in the system of economic formation of sustainable development. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, Economy and management.* 2022, № 2. P. 135–141.

3. Остапенко О.М. Сутність та особливості управління підприємствами в умовах кризи. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2006. № 6. С. 226-229.

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ЗНАЧЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ ПРИ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Для організації ефективного внутрішнього фінансового механізму санації підприємства, рекомендується створення сучасної системи бюджетування, яка була б заснована на розробці і контролі виконання ієрархічної системи бюджетів. Необхідною передумовою і складовою бюджетування є планування, яке власне й конкретизується в бюджетах.

Основне призначення системи бюджетування полягає у чіткому встановленні напрямів використання матеріальних та фінансових ресурсів підприємства з метою підвищення загальної ефективності діяльності підприємства та досягнення стратегічно важливих показників господарської діяльності суб’єкта господарювання [1].

Бюджетування – це процес складання й реалізації даного документа в практичній діяльності підприємства.

Бюджетного управління є безперервним процесом і носить системний характер. Дана управлінська технологія повинна відповідати сучасним вимогам бізнесу і містити обов'язкові етапи циклу управління, які в свою чергу переплетені з основними функціями управління: організація управління, нормування, планування, координація, мотивація, контроль, регулювання і т.д. При цьому цикл управління підприємством повинен бути безперервним і повним.

«Підготовка бюджетної моделі» має на увазі «перенесення» стратегічних цілей керівництва за рівнями управління, обмежуючи їх у часі і ресурсах, під якими ми розуміємо

підпорядкованість організаційної структури за центрами фінансової відповідальності (ЦФО).

Модель повинна містити в собі інформацію про: доходи та витрати організації, рух грошових коштів, прибутку, рентабельності та маржинальність виробленого продукту, плані виробництва, плані надходжень, ціновій політиці та прайсі, показниках інтенсивності та ефективності виробництва і т. д.

Для розробки бюджетів, економічні служби господарюючих суб'єктів різних форм власності, використовують інформаційну базу, що надходить з різних його структурних підрозділів.

Серед усіх видів бюджетів, які пов’язані з грошовими потоками, бюджет податкових платежів є пріоритетним.

Податковий бюджет розробляє бухгалтерія разом з фінансовим відділом, оскільки ці служби мають усю необхідну інформацію і фахівця.

Останнім етапом в процесі наскрізного бюджетування виступає складання зведеного бюджету, який виступає розрахунковою оцінкою доходів і витрат підприємства, а також його структурних підрозділів на перспективу.

Отже, можна зробити висновок про те, що бюджетування дає можливість оптимізувати джерела надходжень і витрачань грошових коштів і не тільки.

Таким чином, в сучасних умовах, технологія бюджетування виступає одним з головних важелів управління підприємством. Бюджетне управління дозволяє не тільки планувати і оперативно контролювати потік грошових коштів, але і визначати причини відхилень, в зв'язку з чим, дає можливість моделювати фінансові, натуральні і вартісні наслідки прийнятих управлінських рішень. Досвідчені топ-менеджери розуміють, що, керуючи активами і капіталом підприємства, необхідно одночасно відстежувати досягнення різних показників.

Список використаних джерел:

1. Кучер С.В., Ковальчук Н., Процес бюджетування на підприємствах як складова ефективного функціонування [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/65.pdf

В.Г. Кудлай, к.е.н., доцент
Національний авіаційний університет

ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В ПЕРІОД НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

Феномен лідерства викликає зацікавленість в наукових і бізнес-колах вже досить тривалий час. Особливо актуалізувалось питання лідерства, ефективного лідерства в умовах соціально-економічних трансформацій та розвитку цифрових технологій. Ефективне лідерство виступає як каталізатор організаційних змін і впровадження нововведень в організації, що є конкурентною перевагою в умовах невизначеності та швидких технологічних змін в сучасному бізнес-середовищі. Також варто зазначити, що сучасний світ характеризується швидким старінням знань, перманентним підвищенням професійного та особистісного розвитку персоналу [1]. Вищезазначені чинники впливають на формування нової парадигми ролі і значення лідера в організації.

Слід відмітити, що для сучасного бізнес-середовища характерна не лише конкуренція між підприємствами, сферами діяльності, а й конкуренція за висококваліфікований, інноваційний персонал, який здатний генерувати свіжі ідеї та демонструвати високу продуктивність праці. Практика світових і вітчизняних лідерів ринку доводить, що мотивований персонал – це драйвер організації в її поступі до успіху [2]. Глобальні зміни і модернізація управлінської практики в першу чергу викристалізовує проблемні аспекти у взаємовідносинах між власниками бізнесу, управлінцями всіх ієрархічних рівнів – з одного боку і підлеглими - з іншого [3].

Роль лідера в трансформаційних умовах є мультифункціональною. Відповідно до викликів, обставин зовнішнього і внутрішнього середовища, лідер повинен використовувати різні стилі і методи керівництва організацією, бути гнучким, повинен вміти адаптуватись, а також адаптовувати свою команду до загроз та можливостей розвитку. В сучасному нестабільному бізнес-середовищі серед ключових

компетенцій лідера є вміння адаптуватись до постійних змін і жити сьогоденням. Лідери організації повинні розуміти, що немає нічого більш стабільного, ніж зміни, які відбуваються навколо нас і в нас самих. Отже, потрібно не панікувати, а шукати переваги у будь-якій ситуації, яка відбувається.

В сучасному світі надважливим є командна робота, тому ефективний лідер повинен створювати команди інтеграції, налагоджувати взаємодію між підрозділами, міжособистісні зв'язки в колективі. Ефективний лідер створює таке сприятливе і прозоре середовище, в якому благодатно будуть виникати різні альянси, колоборації співробітників, структурних підрозділів, які спроможні генерувати свіжі, нестандартні ідеї, рішення.

Відповідальність за співробітників, захист інтересів працівників – це поле зору ефективного лідера. Потрібно не замовчувати й приховувати проблеми, а бути доступним і відкритим до співробітників. Для цього потрібно налагоджувати комунікації із співробітниками, мати декілька каналів комунікацій. Важливо обов'язково мати резервні канали комунікацій. Завдання лідера ініціювати мультидисциплінарні колоборації в команді, заохочувати співробітників до участі у формуванні, обговоренні, прийнятті управлінських рішень.

Для успішного керівництва і лідерства варто зосередитись на генеруванні різних сценаріїв та алгоритмів розвитку подій, а також розробити ланцюжок дій працівників різних структурних підрозділів при різних варіантах розвитку подій. Потрібно не боятись експериментувати, а у разі невдач робити висновки, перекваліфіковуватись, оскільки відсутність управлінського рішення більшість фахівців вважає шкідливішим за неправильно прийняте рішення. Для того щоб прийняте управлінське рішення було максимально відповідним ситуації, потрібно насамперед зібрати данні. Потім проаналізувати зібрані данні обов'язково у контексті до тих умов, особливостей, які саме тут і зараз діють на організацію.

Після того як рішення буде прийняте, доведене до співробітників, відбувається його впровадження. Дуже важливо, щоб після впровадження управлінського рішення керівники проаналізували, як управлінське рішення, зроблені дії, змінили ситуацію у внутрішньому середовищі організації та її становище

в зовнішньому середовищі. При цьому дуже важливо, щоб всі вищезазначені етапи прийняття і впровадження управлінського рішення проходили швидко, без зайвих затримок. Варто зазначити, що етапи збору даних, аналітична складова є досить ємкими і тривалими в часовому проміжку. Натомість два наступні етапи прийняття управлінських рішень повинні бути більш швидкими і мобільними.

Лідерам організацій потрібно усвідомити, що стабільності як зовнішньому так і внутрішньому середовищі більше не буде. І це не є добрим чи поганим, це наша дійсність, нова реальність, яка вимагає від лідерів трансформації своєї свідомості, а також зміни парадигми управління і координації взаємовідносин між співробітниками, підрозділами, контрагентами, стейкхолдерами.

Ефективний лідер постійно навчається і мотивує працівників до навчання і самоосвіти. Для того щоб знайти правильне рішення в умовах невизначеності, нової реальності недостатньо використовувати знання, навички, прийоми, які були ефективні в попередніх ситуаціях, це не допоможе вирішити проблему. Нові виклики, обставини вимагають нового типу мислення, нових рішень.

Дуже важлива роль лідера наставника, психолога, коуча, який надихає співробітників, команду на оптимістичне вирішення ситуації, яка склалась, але в той же час потрібно налаштовувати себе і команду на те, що може спрацювати найгірший сценарій, що існують проблеми, які потребують розгляду, вирішення. І лише в разі опрацювання проблем, усунення недоліків, наполегливої праці всіх і кожного, організація зможе мати оптимістичний сценарій виходу з кризи.

Важливо при вироблені і прийнятті управлінського рішення зберігати спокій, вгамовувати емоції, абстрагуватись від обставин, мати зважений оптимізм. Отже, дуже важливо балансувати між оптимістичними і песимістичними настроями співробітників, підтримувати і надихати їх.

На нашу думку, в сучасному трансформаційному середовищі для досягнення окреслених результатів досить важливі спільна координація, спільне бачення і спільна місія на всіх ієрархічних рівнях організації. Лише високовмотивований персонал, який розуміє, що саме від його особистого внеску залежать

результати загальної справи буде якісно і ефективно виконувати свої функціональні обов'язки. Отже, акцентування керівництва на важливості активної та ініціативної участі кожного працівника в справах підприємства є важливим мотивуючим чинником [4].

Ми повністю погоджуємось з дослідниками, які вважають, що пріоритетними напрямками розвитку ефективного лідерства є:

- готовність та здійснення креативних управлінських рішень, які розв'язують важливі, і в тому числі соціальні задачі;
- відповідальність не лише за прийняття управлінських рішень, а й наслідки їх реалізації;
- здатність бути відповідальним за прийняття управлінських рішень, навіть непопулярних, але які направлені на загальне суспільне благо;
- прийняття відповідальності не лише за успішні результати, а й певні прорахунки і помилки;
- прийняття управлінських рішень, які в першу чергу розв'язують питання соціуму, а не власні амбіції лідера;
- врахування ціннісно-орієнтаційних установок співробітників та партнерів [5].

Список використаних джерел:

1. Кудлай В. Г. Сучасні особливості викладання в умовах соціально-економічних трансформацій. *Креативність, підприємництво, інновації: управлінські та освітні тренди майбутнього* : пр. Міжнар. наук.-практ. конф. (16–17 черв. 2021 р.) / Ун-т Бедфордширу та ін. / за ред.: Ярмош О. В., Дуднєвої Ю. Е., Нестеренко Р. О. Харків : Вид-во «Точка», 2021. С. 140–143.

2. Кудлай В. Г. Мотивація персоналу в контексті сучасних соціально-економічних трансформацій. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. п'ятиріччю заснування каф. підприємництва і торгівлі (20–21 трав. 2021 р.). Держ. ун-т «Одес. політехніка», Каф. підприємництва і торгівлі / редкол.: Філиппова С.В. (голова) та ін. Одеса, 2021. С. 100–102.

3. Кудлай В. Г. Особливості мотивації персоналу в умовах дистанційної зайнятості. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., Запоріжжя, 13–14 трав. 2021 р. Нац. ун-т «Запоріз. політехніка». Запоріжжя, 2021. С. 307–310.

4. Кудлай В. Г. Партисипативне управління як чинник підвищення ефективності управління персоналом. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики* : зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Мукачево, 6–7 квіт. 2020 р.). Мукачів. держ. ун-т [та ін.] / орг. ком.: Феєр О. В. (голова) та ін. Мукачево : МДУ, 2020. С. 167–

169.
5. Кудлай В. Г. Відповідальне лідерство як складова стратегії сучасного агробізнесу. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 31 берез. 2021 р., присвяч. пам'яті професора, засл. працівника вищ. школи Дмитра Мусійовича Фесенка : в 2-х ч. ПДАА. / орг. ком.: Дорогань-Писаренко Л. (голова) та ін. Полтава, 2021. Ч. 2. С. 102–104.

О.В. Кучкова, к.е.н.
ДВНЗ Український державний хіміко-технологічний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СИСТЕМИ

Вивчення господарської практики вітчизняних підприємств доводить, що стратегічному управлінню не приділяється належної уваги, а його менеджментом вирішуються переважно ситуаційні проблеми діяльності, пов'язані з прискоренням оборотності капіталу, покриттям його дефіциту, оптимізацією грошових потоків, зменшенням витрат і т. п.

У практиці стратегічного управління недостатньо використовуються інноваційні інструменти, адекватні динамічним змінам зовнішнього середовища. Цей факт підтверджується результатами досліджень деяких науковців. Вони зазначають, що функціонування підприємств супроводжується невдалою побудовою і слабкою керованістю організаційних структур, невмінням налагодити результативні взаємовідносини між власниками, органами управління і працівниками підприємств, стагнацією та втратою здатності до розвитку, низьким рівнем адаптивності та гнучкості стосовно впливів зовнішнього середовища, неефективною системою економічного стимулювання, нездатністю оперативного реагування на проблеми та вирішення конфліктів, непослідовним та елементним управлінням [1].

Сучасні зміни глобального середовища потребують формування науково обґрунтованих методів і механізмів управління розвитком бізнес-систем. Передбачення зміни стану бізнес-системи, випередження дій конкурентів, споживачів та

постачальників, здатність здійснювати опір негативним чинникам, де стимуляторам розвитку бізнес-систем потребує наявності відповідних управлінських навичок та достатнього потенціалу [2].

Стратегічним завданням бізнес-систем є створення умов для стабільного безперервного розвитку, позитивної динаміки очікуваних результатів. В свою чергу, оцінка проблемного бізнес-простору розвитку бізнес-систем є підґрунтям розробки та прийняття управлінських рішень щодо траєкторії їх подальшого розвитку. У зв'язку з цим виділяють наступні причини впровадження бізнес-системи на підприємство:

- підвищення продуктивності. Частиною бізнес-системи є розробка та впровадження стратегій, бізнес-процесів та стратегічного планування в організації. Ці основні елементи дозволяють не тільки чітко визначити цілі, а й оптимізувати інструментарій їх досягнення. Результатом такої оптимізації є підвищення продуктивності.

- задоволення очікувань клієнта. Якщо компанія використовуватиме системний підхід, то вона зможе виміряти, порівняти та проаналізувати всі потреби клієнтів. Бізнес-система є ключем до покращення бренду, який організація проектує на спільноту, включаючи клієнтів, співробітників та постачальників.

- узгоджені результати. Незалежно від того, чи ми розглядаємо безпеку, якість або своєчасність виконання поставлених завдань, бізнес-система розробляється таким чином, щоб надавати ефективні, дієві та регулярні результати. Налагоджена бізнес-система дозволяє усунути дубльовані, конфліктуючі та непотрібні операції.

- залучення співробітників. Метою бізнес-системи є забезпечення належної освіти (підвищення кваліфікації) для всіх співробітників та можливостей для реалізації їхніх творчих ідей, щоб підвищити особисту зацікавленість персоналу, що зрештою позначиться на ефективності та результативності їхньої роботи.

- зниження витрат та збільшення прибутку. Неодноразово доведено, що запровадження надійної бізнес-системи допомагає скоротити витрати та збільшити прибуток. При цьому бізнес-система дозволяє знизити витрати без «урізання» витрат, які

зазвичай відбуваються на шкоду якості продукції, що випускається, або рівню обслуговування.

Для побудови ефективної бізнес-системи насамперед необхідна стратегія, тобто, бізнес-система має будуватися від стратегії, а не навпаки. Спроба збудувати бізнес-систему на основі «кривих» бізнес-процесів закінчується фіаско.

Стратегія є обґрунтованою програмою покращень організації бізнесу в розрізі трьох ключових областей: технологія; персонал; управління.

Всі ці галузі взаємопов'язані між собою та залежать від того шляху розвитку, який обирається за результатами проекту розробки стратегії.

Технологія є комплексом різних методів і процесів у певній сфері діяльності системи для досягнення прогнозованого результату. Практично технологія перетворює наявні ресурси (точка входу) в прийнятні результати (точка виходу). Технологія сприяє досягненню поставлених цілей та завдань.

Персонал організації приводить у дію технології бізнес-системи, тому дуже важливо, щоб не тільки було здійснено грамотний підбір персоналу з належним рівнем кваліфікації, а й проведено відповідну роботу зі співробітниками. Зокрема мають бути озвучені персональні цілі та завдання, проведений відповідний інструктаж тощо.

Менеджмент покликаний забезпечити коректність функціонування технологій лише на рівні бізнес-системи. Управління виконує такі функції:

Для здійснення функцій управління в організації має бути встановлена, наприклад, система ключових показників ефективності, затверджено та реалізовано належну систему мотивації праці тощо [3]

Список використаних джерел:

1.Мукан О.В. Формування систем корпоративного управління в машинобудуванні : автореф. дис. ... канд.екон. наук / О.В. Мукан; Нац. ун-т «Львівська політехніка». Л., 2008. 24 с.

2. Горбаченко С.А., Карпов В.А. Аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2013. 241 с.

3. E-Gates ease and secure international travel – SecureIDNews. *SecureIDNews*. 2018. URL: https://www.secureidnews.com/news-item/e-gates-ease-and-secure-international-travel/.

Л.М. Лавриненко, к.е.н., ст.н.с.

ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

КРЕАТИВНІСТЬ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ РЕСУРС РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Сьогодні, живучи у країні під час війни, коли безперечно, як ніколи зростає потреба економіки у працівниках, здатних не тільки сприймати раніше накопичене знання, а й створювати нові технології, послуги та продукти для відновлення, розвитку та процвітання. Креативність як процес пошуку та застосування новаторських рішень стає одним із джерел створення конкурентних переваг сучасного підприємства чи організації [1]. Зрозуміло, що креативність дуже важлива для бізнесу. Якщо генеруються цікаві та корисні для компанії ідеї, згодом, вони перетворюються на інновації. А інновації – запорука успішного розвитку підприємства.

Високий рівень освіти створює реальну можливість для підвищення творчої активності громадян країни, які проявлять та реалізують себе у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Розвиток технологій змінює профіль необхідних талантів і їх основні компетенції, роблячи ключовими незвичайне поєднання технічних і соціальних навичок. Продумана політика у галузі освіти і підготовка фахівців під нові потреби бізнесу є основою успішного розвитку країни. Ключовим фактором успіху є співпраця між державними органами, бізнесом й освітніми установами. Від цього залежить швидкість реформування системи освіти і розробка політики в області зайнятості, що поєднує у собі гнучкість ринку праці та соціальний захист.

Інноваційний розвиток та креативність перетворюються у сучасних умовах на важливі фактори не тільки конкурентоспроможності економіки, але й соціально-економічного розвитку, удосконалення інституційного середовища економіки, підтримку та задоволення потреб споживачів.

На українських підприємствах персонал має високий освітній потенціал, здатний продукувати різноманітні інновації у вигляді ідей, однак при цьому на підприємствах існує слабкий механізм впровадження цих ідей у сферу діяльності підприємства [2]. У зв»зку із цим, у перчу чергу, необхідно розробити дієвий

механізм впровадження результатів інноваційної діяльності у виробництво та загальну діяльність підприємства.

Можна зазначити, що у сучасному світі є необхідність формування креативного потенціалу підприємства, оскільки саме розвиток творчих можливостей працівників та їх практичного впровадження забезпечить можливість зростання конкурентних переваг підприємства у розрізі фінансових показників, частки ринку та позитивного іміджу підприємства, як на вітчизняному, так і закордонному ринках. Тому підприємствам необхідно розробляти ефективні системи мотивації персоналу для розвитку креативності, яке забезпечить розвиток талантів, підвищення рівня людського розвитку та ефективності діяльності підприємств.

Доведено, щоб успішно адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, потрібно постійно здійснювати інноваційні процеси на підприємстві, спрямовані на задоволення нових потреб споживачів та підвищення конкурентних переваг продукції чи послуг. Сьогодні, орієнтація на інновації має бути присутньою у діяльності керівників усі рівнів управління. Для ефективного виконання цього завдання сучасний менеджер повинен швидко реагувати та уміти приймати оптимальні рішення у складних нестандартних ситуаціях, володіти новими методами управління. Тобто у сучасного менеджера повинно бути розвинене інноваційне мислення.

Основними завданнями менеджера із креативним типом мислення є: швидке та фахове виявлення зміни потреби споживачів; безперервний моніторинг ринку; згуртування навколо інноваційної діяльності креативних і творчих спеціалістів; створення комплексної системи мотивації працівників до розроблення та впровадження нових ідей, проектів, нестандартних рішень; створення креативного клімату, який сприятиме заохоченню персоналу здобувати нові знання; здійснення контролю за інноваційним процесом та регулювання у разі відхилень від очікуваних результатів; оцінка ефективності креативних заходів. Вимагає від персоналу креативного способу мислення впровадження інновацій принципово нових досягнень науки та техніки, що докорінно змінюють техніко-технологічну основу виробництва. Адже ефективність таких кардинальних

інновацій залежить від персоналу, його гнучкого способу мислення та швидкої адаптації до нових виробничих процесів.

Минулий досвід показує, що персонал вітчизняних підприємств не був готовий до використання різного роду інновацій та здебільшого був стримуючим фактором впровадження інновацій. Це перш за все було пов»язано із тим, що у персоналу виникає страх змінювати звичайний спосіб роботи, небажання прикладати зусилля на додаткове навчання без істотних матеріальних заохочень.

Можна стверджувати, що сьогоднішня Україна, в умовах які склалися, безпосередньо готова до змін, інновацій та креативного мислення, та беззаперечно, у нашої країни є великий потенціал. Головним завданням, як і завжди, так і у даний момент є розвиток людського капіталу. Освіченість, порядність, креативність – це головні якості сучасного професіонала. Тому, сьогодні Україна крім підтримки, повинна створювати необхідні умови щоб люди розвивалися, отримували якісну освіту та у майбутньому стали конкурентоспроможними.

Список використаних джерел:

1. Лавриненко Л.М. Творческий труд и креативность в инновационной среде. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»* : зб. наук. пр. / Ред. кол.: Черничко Т. В. (гол. ред.) та ін. Мукачево: Вид-во МДУ, 2016. Вип. 2(6). С. 85-91.

2. Лавриненко Л.М. Мотиваційна складова професійної компетентності. *Конкурентоспроможність вищої освіти України в умовах інформаційного суспільства*: зб. тез І Міжнар. наук.-практ. конфер. 9 листопада 2018 р. Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів, 2018. С. 510-512.

К.Л. Ларіонова, к.е.н., доцент,
Ю.В. Безимська, здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Прибуток підприємства є першочерговою та основною метою створення та функціонування кожного господарського суб’єкта і виражає загальну доцільність існування підприємства та становить основу економічного розвитку країни. Високий рівень конкурентної боротьби у сучасній ринковій економіці

змушує підприємства шукати ефективні шляхи розвитку для отримання максимально можливого прибутку. Задля досягнення такої мети підприємство має ефективно та грамотно здійснювати управління формуванням, розподілом і використанням прибутку.

Процес управління прибутком підприємства є ключовою складовою загальної системи менеджменту підприємства, яка визначальним чином впливає на успішність функціонування та економічний розвиток суб'єкта господарювання. Згідно з авторським підходом, управління прибутком підприємства – це комплексний процес, що спрямований на аналіз, планування, регулювання і контроль формування, розподілу і використання прибутку, який реалізується за допомогою багаторівневої і взаємозалежної системи всіх організаційних елементів підприємства задля забезпечення зростання прибутку в поточному і перспективному періодах.

Зазначимо, що визначення економічного змісту поняття «управління прибутком підприємства» є базою для обґрунтування головної мети, ключових завдань процесу управління прибутком підприємства та першоосновою для формування теоретичного забезпечення ефективної реалізації цього процесу в механізмі управління прибутком промислового підприємства (рис. 1).

Вважаємо, що для забезпечення ефективного процесу управління прибутком підприємства необхідно здійснити поділ функцій та принципів даного процесу на дві групи:

- загальні, які відображають низку загальнонаукових принципів і функцій процесу управління в цілому;
- спеціальні – характеризують функції і принципи управління прибутком, які враховують специфіку діяльності кожного конкретного підприємства.

Отже, ефективна система управління прибутком сприяє стабільному функціонуванню та розвитку підприємства через: підвищення рівня добробуту власників підприємства; забезпечення приросту ринкової вартості підприємства; підвищення його інвестиційної привабливості; здійснення розподілу прибутку відповідно до стратегії розвитку підприємства; забезпечення ефективного впливу на трудову

активність працівників, що здійснюється шляхом участі працівників у розподілі прибутку; підвищення рівня платоспроможності підприємства; зменшення ризиків діяльності; реалізацію соціального розвитку підприємства; поповнення фінансових ресурсів підприємства тощо

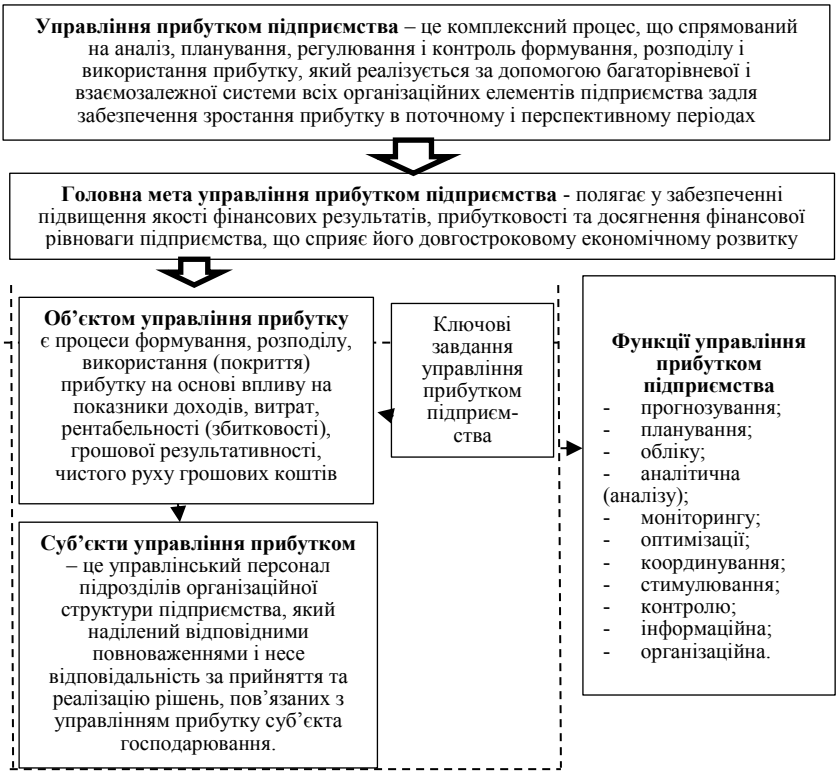


Рис. 1 Теоретичні засади управління прибутком підприємства

Таким чином, усі підприємства прагнуть в результаті своєї діяльності мати прибуток і намагаються його збільшувати. Тільки розуміння того в якому напрямку діяти може призвести до позитивної динаміки. Необхідно застосовувати ефективні підходи до управління прибутком підприємства за для підвищення рентабельності виробництва та інвестиційної привабливості підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності [1]. У зв'язку з цим методи управління прибутком необхідно удосконалювати. Для підвищення

прибутковості підприємства необхідно постійно вести облік доходів і витрат, враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, проводити ефективний маркетинг, збирати інформацію про конкурентів, проводити ефективну цінову політику, економити на кожному етапі робочого процесу.

Список використаних джерел:

1. Болєва А.О., Мягких І.М. Проблеми системи управління прибутком та впливи її на результативність функціонування підприємством. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9933/1/OIIP2017.pdf

А.В. Линенко, к.е.н., доцент
Запорізький національний університет

ДІЯЛЬНІСТЬ ОБ'ЄДНАНЬ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

Вторгнення російських агресорів ураз змінило життя наших громадян, у тому числі умови ведення бізнесу в Україні. За мирних часів консолідація суб'єктів економіки надавала учасникам цього процесу низку переваг, які й спонукали до об'єднання підприємств і підприємців. Зараз деякі з цих аргументів на користь партнерської взаємодії бізнес-структур відійшли на другий план, як наприклад, пріоритетність максимізації прибутку, натомість інші стали більш актуальними, зокрема посилення безпеки для інтегрованого бізнесу, допомога громаді й державі, протидія ворогу, принаймні на економічному фронті.

Зрозуміло, що економіка під час війни має забезпечувати наповнення бюджету держави і збереження платоспроможності населення. Тому підприємства, їхні об'єднання мають функціонувати. Для цього урядом запроваджено програму щодо тимчасового переміщення підприємств із постраждалих під час війни регіонів. Передбачається, що українські підприємства, які знаходяться у зоні активних бойових дій, можуть отримати державну допомогу в переміщенні своїх потужностей [1]. Але й сам бізнес має докладати зусиль для підтримки своєї безпеки, а в цьому більше можливостей мають консолідовані структури. Крім того, вони надають вагому підтримку іншим.

Так, команда CEO Club Ukraine включилась у волонтерську

роботу від перших годин війни. Клуб, до якого входять 230 представників бізнес-спільноти, перетворився на окрему армію – цілісний організм, який щоденно працює на перемогу. Використовуючи бізнес-підхід, який успішно зарекомендував себе в мирний час, команду було розділено на цільові групи, кожна з яких відповідає за конкретну ділянку роботи [2].

Не дарма серед основних порад для бізнесу за умов війни найбільш пріоритетними є збереження команди і пошук нових зав'язків, тобто консолідація та взаємодія [3].

Команди українських стартапів, за потужної міжнародної підтримки, надають збройним силам України все необхідне для гідної відсічі негідному противнику. Наприклад, компанія ELEEK із партнерами вдосконалила свій електробайк, враховуючи потреби наших воїнів, і вже постачає цю сучасну техніку українській армії [4]. Це лише один приклад із безлічі, коли об'єднання підприємств і підприємців в Україні роблять усе можливе, щоб протидіяти російським загарбникам.

Об'єднання бізнесу здатні оптимізувати свою взаємодію як серед учасників, так і з зовнішніми суб'єктами економічних відносин. За рахунок масштабу, потужних фінансових ресурсів, людського капіталу й інноваційного потенціалу такі інтегровані підприємницькі структури спроможні надавати допомогу громадам і державі в цілому, підвищуючи рівень безпеки, а також сприяти спротиву російському агресорові, наближаючи перемогу України.

Список використаних джерел:

1. Бізнес в умовах війни: зупинення діяльності відокремлених підрозділів. URL: http://surl.li/byuul (дата звернення: 11.05.2022).

2. Бізнес під час війни: як спільнота CEO Club Ukraine перетворилася на окрему армію, що працює на перемогу. URL: https://cutt.ly/6HioUI0 (дата звернення: 11.05.2022).

3. Поради для бізнесу під час війни. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/29/686448 (дата звернення: 11.05.2022).

4. Тернопільський ELEEK відвантажив ЗСУ першу партію електробайків. URL: https://itc.ua/ua/novini/ternopilskij-eleek-vidvantazhiv-zsu-pershu-partiyu-elektrobajkiv-elik-atom (дата звернення: 11.05.2022).

А.Г. Лісна, к.фарм.н., доцент

Національний фармацевтичний університет

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЛОГІСТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ

Як свідчить світова практика, сфера фармацевтичної логістики завжди характеризувалася значними фінансовими потоками. За даними дослідження [1], світовий ринок фармацевтичної логістики оцінювався у 2020 р. в 69 млрд дол, а до 2027 р., за прогнозами, він може досягти 118,9 млрд дол. Демографія старіння населення і зростання добробуту в розвинених країнах, а також виведення на ринок нових ЛЗ будуть сприяти зростанню фармацевтичного ринку, а відповідно і ринку логістичних послуг, пов’язаних з транспортуванням, просуванням, зберіганням фармацевтичної продукції. Тому, на думку експертів, у найближчі п’ять років у сфері фармацевтичної логістики відбудеться збільшення масштабів цифровізації. До недавнього часу інновації в перевезеннях були задіяні рідко і, в основному, були пов’язані з відстеженням вантажів. Однак з появою нових компаній, що прагнуть захопити ринок, і логістичних фірм, які співпрацюють з технологічними стартапами, розвиток логістики прискорився у десятки разів [2].

З метою оцінки перспектив впровадження цифрової логістики у вітчизняну фармацію в умовах пандемії нами були виділені та систематизовані тренди як у загальних напрямках розвитку фармацевтичної логістики та ФЛП у світі, так і у напрямку їх цифровізації [3]: споживачі вимагатимуть більш швидких термінів та різноманітності варіантів доставки ЛЗ на «останній милі»; ФК локалізують будівництво складських потужностей, тобто створюють в різних регіонах мережі складів в місцях, максимально наближених до споживачів (клієнтів); поліпшення транспортної інфраструктури з боку держави стимулюватиме розвиток цифрової логістики; підвищуватимуться вимоги щодо до стійкості, надійності, прозорості і простежуваності діяльності ФЛП; спостерігатиметься зростання вимог до динамічності, гнучкості та пристосовності діяльності ФЛП до зміни кон’юнктури

фармацевтичного ринку тощо. У процесі дослідження даних тенденцій нами виявлено наявність значного переліку організаційних, економічних та соціальних проблем, з якими стикаються вітчизняні ФК на шляху запровадження ефективних цифрових рішень у власну діяльність. Природа даних проблем одночасно полягає як у матеріальній, так і у нематеріальній площині, що значно ускладнює перспективи їх вирішення, проте вимоги науково-технічного прогресу та постійне зростання конкуренції на фармацевтичному ринку змушують ФК постійно самовдосконалюватися, проводити оцінку ефективності власних управлінських моделей, визначати джерела ризиків і перешкод та вирішувати свої проблеми власними силами.

З метою виявлення факторів, які уповільнюють упровадження цифрових технологій в діяльність ФК нами було проведено опитування, в якому приймали участь 57 експертів, в т.ч. 27 керівників і 30 співробітників компаній. На рисунку представлено результати опитування керівників ФК. Для оцінки рівня узгодженості висновків опитуваних був розрахований коефіцієнт конкордації, який становив 0,83, що свідчить про високий рівень узгодженості їх думок.

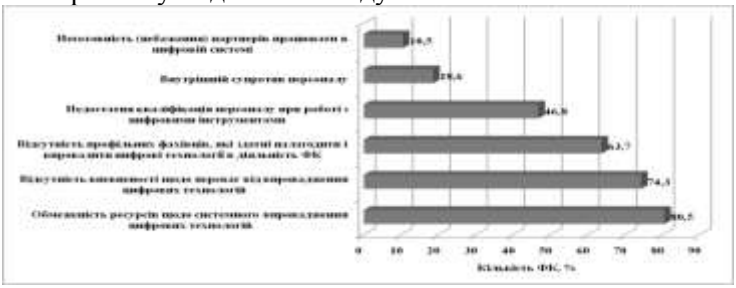


Рис. 1. Гістограма розподілу за рангами значущості факторів, які на думку керівників уповільнюють упровадження цифрових технологій у діяльність ФК

Як видно з наведених результатів, найбільш вагомими факторами, на думку керівників ФК, є обмеженість ресурсів щодо системного впровадження цифрових технологій та відсутність впевненості щодо переваг від впровадження цих технологій в діяльність ФК.

Для подолання ситуації, що склалася, необхідно запровадити низку управлінських рішень, які, насамперед, стосуються

визначення параметрів системи внутрішнього контролю щодо впровадження цифрових технологій: визначення переліку посадових осіб, які відповідатимуть за впровадження цифрових інструментів, надання їм необхідного обсягу управлінських повноважень у сфері планування та організації роботи структурних підрозділів ФК, координації внутрішніх процесів та прямого доступу до оперативної інформації; визначення алгоритму дій кожного елементу системи управління та конкретизації критеріїв оцінки ефективності використання цифрових інструментів у діяльності ФК; коригування технологічного складника інформаційного процесу, трансформацію внутрішньої моделі виробничих комунікацій; створення умов для постійного накопичення, обробки та зберігання інформації, а також спрощення процедури інформаційних звернень під час вирішення робочих питань тощо. Дані заходи мають на меті забезпечення належного мотиваційного складника та технічних можливостей щодо впровадження цифрових технологій у діяльність ФК.

Список використаних джерел:

1. Нова європейська стратегія "Розумна спеціалізація: спираючись на сильні сторони Європи". URL : www.euroosvita.net/prog/print.php/prog/print.php?id=2969.
2. Проблеми фармацевтичної галузі. URL: ontargit.com/industry-solutions/pharmaceutical/
3. Цифровые технологии в логистике и управлении цепями поставок: аналитический обзор / под общ. и науч. ред. В. И. Сергеева; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. 192 с.

Г.В. Мамонова, к.ф.-м.н., доцент,
К.М. Римар, здобувач вищої освіти
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

ЗАГРОЗИ СИСТЕМ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На сьогоднішній день, становище інформаційного впливу на діяльність підприємств відкриває широкі можливості для впровадження в них інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і, відповідно, створення в них автоматизованих інформаційних систем (АІС). Дані АІС стали формою вдосконалення вже існуючих систем управління на

підприємстві, і з часом перетворились у різні типи інформаційних автоматизованих систем, а саме – системи підтримки прийняття рішень (СППР) [3] .

Діапазон інтересів суб'єктів, що пов'язані з використанням інформаційної системи та її безпеки, зазвичай поділяється на три групи, а саме забезпечення доступності, цілісності й конфіденційності інформаційних ресурсів і підтримуючої інфраструктури [2] .

Доступність означає, що авторизовані користувачі мають доступ до систем і необхідних ресурсів. .

Конфіденційність забезпечує захищеність від несанкціонованого перегляду та іншого доступу даних, об'єктів та ресурсів.

Цілісність - це захищеність даних від несанкціонованих змін, щоб гарантувати їх надійність та правильність.

Захист інформації в АІС – сукупність методів та засобів, які спрямовані на забезпечення безпеки в оброблювальної в АІС інформації та АІС в цілому, що дозволяє мінімізувати або нейтралізувати можливість реалізації загроз.

У переважній більшості випадків загроза є наслідком уразливостей у захисті СППР. Окремим випадком уразливості системи є вади захисту, тобто особливості побудови програмних або апаратних засобів захисту, що у деякій ситуації спричиняють їхню нездатність до протистояння загрозам.

Найпоширеніші загрози доступності. Найнебезпечнішими та найбільш поширеними загрозами доступності інформації є помилки персоналу, що обслуговують СППР. Дані помилки можуть стати загрозою (помилка в програми або неправильно введені дані, що викликала «падіння» системи), а також вони можуть створити уразливі місця, тим самим полегшуючи роботу зловмисника.

Найпоширеніші загрози цілісності**.** До порушення цілісності інформації належить незаконне знищення або модифікація (зміна) інформації.

Не тільки дані є потенційно уразливими з погляду порушення цілісності, але й програми. Впровадження шкідливого ПЗ є причиною даного порушення. Шкідливі програми, які можуть містити в собі віруси, «троянські коні» і тощо, зазвичай можуть

нести за собою наслідки у вигляді знищення або модифікації інформації.

Основою захисту цілісності є своєчасне копіювання цінної інформації. Інший спосіб захисту цілісності заснований на автентифікації, тобто підтвердженні автентичності, цілісності інформації. Даний спосіб охороняє цілісність інтерфейсу, а використання кодів автентифікації дозволяє забезпечити та контролювати цілісність файлів і повідомлень.

Найпоширеніші загрози конфіденційності**.** Класифікацію можливих каналів витоку інформації можна здійснити за типом засобу, що є головним при отриманні інформації по можливому каналу витоку. Розрізняють три типи: людина, апаратура та програма. Стосовно кожного типу засобу усі ймовірні канали витоку розбиваються також на три групи.

Стосовно людського фактору впливу можливі такі канали витоку:

- розкрадання носіїв інформації;
- читання конфіденційної інформації з монітору комп'ютера особою, що немає на те прав;
- читання конфіденційної інформації із залишених без нагляду документів.

Відносно апаратних каналів витоку інформації виділяють наступні шляхи витоку:

- підключення до обладнання автоматизованих робочих місць (АРМ) спеціально розроблених апаратних засобів, що забезпечують доступ до інформації [4];
- використання спеціальних технічних засобів для перехоплення електромагнітних випромінювань технічних засобів АРМ [4].

З огляду на програмні канали витоку інформації можна виділити такі основні шляхи витоку:

- несанкціонований доступ програми до інформації;
- розшифрування програмою зашифрованої інформації.

Шкідливе програмне забезпечення (ПЗ) - програмний код, що виконується або інтерпретується, який має властивість несанкціонованого поширення й «самовідтворення в автоматизованих системах або телекомунікаційних мережах з метою змінити або знищити програмне забезпечення й/або дані,

що зберігаються в автоматизованих системах» [1].

З огляду на забезпечення безпеки СППР шкідливе ПЗ класифікують за такими ознаками:

- за способом розповсюдження засобу, тобто яким чином засіб потрапляє у систему і домагається своєї активізації;
- за метою функціонування засобу, тобто які саме шкідливі дії він здійснює у системі.

Враховуючи вищенаведене, зазначимо, що безпека інформації визначається всією сукупністю складових інформаційної інфраструктури та її найслабкішими ланками, якими найчастіше виявляється сама людина. Розглянувши найпоширеніші загрози доступності, цілісності та конфіденційності потрібно зазначити, що одним з найнебезпечніших способів реалізації атак є запровадження в системи, що атакуються, шкідливого ПЗ.

Список використаних джерел:

1. Ковтунець В.В., Нестеренко О.В., Савенков О.І. Безпека систем підтримки прийняття рішень: Навч. посібник. К.: Національна академія управління, 2016. 190 с.
2. Нові виклики та особливості створення системи інформаційної безпеки підприємства/ URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/6-20.pdf .
3. Нові виклики для інформаційної безпеки підприємства: як мінімізувати потенційні ризики/ URL:https://eset.ua/ua/blog/view/67/novyye-vyzovy-dlya-informatsionnoy-bezopasnosti-predpriyatiya-kak-minimizirovat-potentsialnyye-riski
4. Поповський В. В. Телекомунікаційні системи та мережі. Структура та основні функції: Навч. посібник. Т.1. Харків: СМІТ. Друге видання. Виправлено та доповнено. 2018.

Л.М. Могильна, к.е.н., доцент,
Д.О. Москвич, здобувач вищої освіти
Сумський національний аграрний університет

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА

Сучасне підприємство знаходиться в самому центрі народногосподарського комплексу в будь-якій країні і являє собою першу сходинку в суспільному поділі праці, адже саме на підприємствах створюється основний дохід країни. Саме від успіху окремих підприємств залежить рівень валового національного продукту, соціальний та економічний розвиток

суспільства, наскільки задоволеним є населення країни в матеріальних та духовних благах. Наголосимо, що підприємства галузі тваринництва не є виключенням із цього правила.

Задоволення потреб споживачів при максимально ефективному та раціональному використанні коштів та ресурсів з метою отримання підприємством галузі тваринництва максимально можливого прибутку, просування його продукції на більш широкі та впливові ринки в своїй країні та за кордоном становлять основну мету діяльності сучасного аграрного підприємства. Однак більша частка сучасних управлінців характеризує діяльність свого підприємства не інакше як виживання, наголошуючи на тому, що в наш час дуже складно розробляти довгострокові прогнози діяльності тваринницького підприємства на фоні невизначеності в майбутньому та наявності певних економічних труднощів.

Слід наголосити, що розвиток скотарства пов'язаний з різким скороченням поголів'я та обсягів виробництва молока, м'яса великої рогатої худоби, а також низькими темпами зростання у сільськогосподарських підприємствах. Зазначена тенденція призвела до високої імпортозалежності внутрішнього ринку від закордонних постачальників та зниження рівня споживання молока та яловичини. Насичення внутрішнього ринку продукцією іноземного виробництва призводить до недоотримання вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами прибутку, необхідного для проведення технологічної модернізації та розвитку матеріально-технічної бази галузі тваринництва.

Таким чином, подальший сталий розвиток вітчизняного тваринництва та забезпечення доступності вітчизняної продукції тваринництва для населення вимагає технологічної модернізації галузі, підвищення рівня інтенсифікації виробництва на основі зростання продуктивності праці, використання ресурсозберігаючих технологій, інноваційні селекційні досягнення, зниження технологічної залежності від імпорту галузі, модернізація та вдосконалення у сфері годівлі. Також потрібно підвищувати ефективність тваринництва та стимулювати впровадження нових технологій, особливо енерго- та ресурсозберігаючих, здійснювати розвиток безвідходного

виробництва. Зазначимо, що перехід на якісно новий рівень та розвиток агропромислового комплексу повинен здійснюватися під впливом ІТ-технологій. Виникають нові концепції та підходи, які не використовувалися раніше, наприклад, «розумне тваринництво».

Інтенсифікація є однією з форм прояву інноваційного розвитку. Вона включає процес розширеного відтворення. Конкурентоспроможність продукції тваринництва відображає якість управління на конкурентному ринку, здатність конкурувати з аналогічними виробниками та продукцією за якістю, ціною, собівартістю та іншими показниками з метою завоювання ринків.

Управління сучасними підприємствами галузі тваринництва в Україні створює ряд протиріч між недостатньою свободою творчості серед працівників та стремлінням керівництва управляти розвитком свого підприємства на основі планомірної діяльності; прагненням до стійкого, систематичного розвитку підприємства та його інколи непередбачуваною мінливістю; роботою підприємства як цілісного механізму та свободою його окремих підрозділів; науковим підходом і творчістю у процесі підготовки та прийняття рішень; централізацією управління.

Кожне підприємство галузі тваринництва повинне вільно почуватись в сучасних складних ринкових відносинах, оцінювати своє фінансове становище, потенційну та наявну стратегію розвитку свого підприємства.

Як висновок можна констатувати, що постійне впровадження технологій, з одного боку, забезпечить зростання економічної ефективності, з другого – знизить ризики. Однак, поряд із позитивним ефектом, варто відзначити і негативний. Використання інноваційних методів ведення агропромислової діяльності призведе до вивільнення великої кількості низькокваліфікованих працівників, а відтак рівень безробіття на селі може зрости. Подібне негативне явище компенсується за рахунок збільшення кількості робочих місць, яке неминуче за системного характеру реалізації інноваційних проектів та ідей в агробізнесі.

Таким чином, нові технології в підприємствах галузі тваринництві потрібно розглядати як кінцевий результат

інноваційної діяльності з метою вдосконалення систем виробництва, підвищення виробничо-технологічної, економічної, соціальної ефективності для забезпечення ефективного управління, підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку галузі.

А.С. Олійник, к.е.н.
Полтавський державний аграрний університет
Т.А. Орошан, директор, викладач-методист,
спеціаліст вищої категорії,
ВСП «Лубенський фінансово-економічний
Фаховий коледж ПДАУ»

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО ДОКУМЕНТУВАННЯ

Основою діяльності будь-якої установи є робота з інформацією – її отримання, опрацювання, прийняття рішень та їх виконання. Інформація може бути бездокументною (усною) і документованою, тобто зафіксованою на будь-якому матеріальному носієві інформації (паперовому, електронному тощо). Система документації, що забезпечує виконання функцій управління, називається управлінською. Процес фіксації інформації, тобто створення документів, іменується документуванням управлінської діяльності. При цьому запис інформації на різних носіях (створення документів) здійснюється за встановленими правилами документування.

Управлінський документ – матеріальний об'єкт, закріплений певним способом на спеціальному носії інформації, який сформований і / або використовувався в процесі управління [2].

Функції управлінського документа: фіксація інформації, збереження інформації, передача інформації.

Особливості управлінської документації [3]:

1. На певному етапі менеджменту вона є продуктом, на наступному етапі – предметом праці.

2. Має здатність тривалого і багаторазового використання, не втрачаючи при цьому своїх властивостей.

3. Має здатність до накопичення.

4. Має здатність до тиражування (копіювання) і одночасному використанню в багатьох місцях відразу.

5. Управлінський документ є не тільки інформаційним ресурсом, але й інформаційним потенціалом, що передбачає наявність у нього її складових: змістовної, організаційної, матеріально-технологічної, кадрово-персоніфікованою.

Змістовна складова управлінського документа характеризується інформаційною ємністю і відсутністю непередбачуваності і невизначеності. Передбачається повнота і достовірність інформації.

Організаційна складова передбачає певні вимоги до структурної побудови та організації документообігу різних систем менеджменту на всіх рівнях управління.

Матеріально-технологічна складова передбачає перетворення інформації в матеріальні об'єкти.

Кадрово-персоніфікована складова передбачає те, що кожна людина є як об'єктом, так і суб'єктом діяльності щодо створення і використання інформації.

Документи з'явились разом з писемністю, спочатку як засіб закріплення майнових відносин, а потім, із розвитком писемності, стали засобом спілкування, передавання інформації. Документи є одним з важливих сховищ людської пам'яті.

Документування управлінської діяльності полягає у фіксації за встановленими правилами на паперових або магнітних носіях управлінських діл, тобто у створенні документів.

Підставою для створення документів в установах є необхідність засвідчення наявності та змісту управлінських діл, передавання, зберігання і використання інформації протягом певного часу або постійно [1].

Отже, в установах визначається конкретний комплекс документів, передбачений номенклатурою справ та необхідний і достатній для документування їх діяльності.

Список використаних джерел:

1. Діденко А. Н. Сучасне діловодство: посібник 6-те вид., перероб. і доп. Київ : Либідь, 2010. 480 с.

2. Кірічок О. Г. Документування у менеджменті : підручник. Київ: ЦУЛ, 2005. 216 с.

3. Скібіцька Л. І. Діловодство : навч. посіб. для студентів ВНЗ. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2012. 219 с.

О.М. Орленко, к.е.н., ст. викладач,

С.Є. Плеша, здобувач вищої освіти
Одеський національний економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕРНЕТ-КОМПАНІЯМИ

На сьогоднішній день розвиток глобальної економіки передбачає необхідність вибору нових моделей ведення бізнесу. Саме Інтернет дає безмежні можливості для розвитку багатьох видів підприємницької діяльності, які раніше були традиційними лише для офлайн-бізнесу. Інтернет проклав нові можливості для розвитку технологій, створення нових компаній та способів ведення бізнесу.

У світі налічують близько 5 млрд. людей, що користуються Інтернетом у повсякденному житті. Такі дані повинні спонукати управлінців використовувати також цю платформу для ведення свого власного бізнесу. На 2020 рік кількість Інтернет-підприємств сягає близько 20-24 млн, що показує про високу зацікавленість у такому виді підприємницької діяльності [1].

Перш за все потрібно визначити поняття Інтернет-бізнесу. Електронний бізнес – це діяльність підприємця, яка здійснюється в мережі Інтернет за допомогою інформаційних технологій з метою отримання прибутку.

Головна ідея Інтернет-бізнесу полягає в тому, щоб зробити процес підприємницької діяльності більш ефективним та оперативним. Такий бізнес потребує застосування комплексного підходу, який включає в себе управління та планування, з урахуванням підтримки Інтернет-технологій та процесів. Основним недоліком такого виду підприємництва є необхідність у забезпеченні інформаційної безпеки та безперервне функціонування апаратного та програмного забезпечення компанії.

Управління Інтернет-компаніями має суттєві відмінності в управлінні порівняно зі звичайними компаніями. Вони пов’язані зі специфічними особливостями ведення такого бізнесу, до складу яких входять [2]:

- незалежність від місця розташування підприємця;
- використання електронного документообігу;
- залучення інтернет-маркетингу;

- перенесення усіх бізнес-процесів до електронного формату;
- залучення електронних систем платежу;
- застосування Інтернет-маркетингу;
- відсутність прив'язки до часу (інтернет-компанія може здійснювати свою діяльність 24/7).

Система управління Інтернет-бізнесом – це сукупність усіх технологій та засобів, які забезпечують функціонування Інтернет-підприємства, підвищення ефективності роботи компанії та досягнення поставлених цілей.

Система управління Інтернет-компанією має вирішувати такі завдання:
- отримання та обробка інформації, яка пов'язана з прийняттям управлінських рішень;
- контроль та оцінка усіх процесів, які відображають економічну діяльність компанії;
- підвищення конкурентоспроможності Інтернет-підприємства.

Необхідно зауважити, Інтернет-бізнес є досить зручною формою ведення підприємницької діяльності, але існує чимало факторів, які ускладнюють роботу таких компаній, зокрема [3]:
- недостатнє юридичне забезпечення Інтернет-підприємництва;
- недостатні знання про Інтернет-маркетинг;
- загроза хакерських атак на системи, на яких працюють електронні системи оплати та переказів коштів.

Недоліками для потенційних клієнтів Інтернет-компаній можуть бути відсутність «живого» спілкування із представником компанії, фізичного контакту із товаром (актуально для Інтернет-магазинів); страх шахрайства при оплаті товару чи послуги.

Отже, в умовах постійно зростаючої важливості Інтернету та діджиталізації в суспільному житті, питання функціонування Інтернет-компаній стає все більш актуальним. Для успішного функціонування будь-якого Інтернет-бізнесу необхідно враховувати специфічні особливості такого виду підприємницької діяльності та працювати над вдосконаленням систем управління такими компаніями.

Список використаних джерел:

1.Юдін А. Світовий E-commerce і M-commerce - статистика і факти електронної комерції 2020. Marketer. URL: https://marketer.ua/ua/e-commerce-worldwide-statistics-facts/

2.Іванов С., Біленко В. Моделювання інтернет-бізнесу за допомогою проактивного управління. Економічна наука. 2017. № 12. С. 51–54. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/11.pdf.

3.Писаренко Н.Л., Євдокимова З.Р. Особливості функціонування та моделі бізнесу на ринку електронної комерції в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. С. 348–355. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22369/1/EV2017_348-355.pdf.

О.М. Орленко, к.е.н., ст. викладач,
А.О. Церковна, здобувач вищої освіти
Одеський національний економічний університет

УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ КОМПАНІЇ В ІНТЕРНЕТІ

На сьогоднішній день, за умов ринкової економіки, коли кожне підприємство має жорстко виборювати своє місце на ринку та увагу споживача, стає актуальним питання забезпечення економічної безпеки підприємства [1]. До складу елементів економічної безпеки входять: виробнича, макроекономічна, продовольча, соціальна, фінансова та інші безпеки. Але, серед безлічі досить важливих факторів, особливої актуальності набуває забезпечення надійної репутації підприємства, особливо в Інтернет.

Репутація – це думка, в даному випадку, споживача про компанію, що продає йому товар або надає послуги. Як зазначав Уолтер Ліппманн ще у 1922 році, це картинка, що виникає в головах людей при згадці певного підприємства, Із плином цих 100 років репутація підприємства набувала все більшої важливості та за останні роки дуже активно іммігрувала з фізичного простору в віртуальний. Як повідомляє ELnews, 66% споживачів приділяють увагу репутації магазину та 68% споживачів завжди шукають відгуки щодо певного магазину або продавця [2].

Репутація підприємства в Інтернеті – це не тільки видалення незадовільних коментарів, але й:

- продумане позиціювання підприємства;

- проведення заходів щодо обізнаності та підвищення лояльності споживачів до певного бренду;
- не видалення, а швидке та ефективне реагування на негативні коментарі;
- протидія недобросовісній конкуренції та чорному піару;
- підтримка зворотного зв'язку із споживачами тощо.

Актуальність формування правильної репутації підприємства підтверджується тим, що серед порад, що стосуються покупок онлайн, юрист Павло Головатий першим пунктом виділив саме необхідність приділяти увагу іміджу підприємства, судячи з якого можна робити висновки, чи є підприємство добросовісним учасником ринку або з ним не слід мати спільної справи [3].

Що слід робити підприємству, щоб забезпечити собі гарний імідж в Інтернеті? Існує безліч порад стосовно даного питання, але рішення щодо їх застосування має бути проаналізоване, зважене та затверджене менеджментом компанії, адже неправильне трактування порад може призвести до зворотного ефекту.

Для ефективного управління репутацією підприємства необхідно запровадити репутаційний менеджмент [4], до прямих обов'язків якого входять:

- позиціювання підприємства та його продукції на ринку із урахуванням наявної ситуації та поточних її змін;
- сприяння зростанню обізнаності споживачів про підприємство, підвищення їх лояльності;
- пошук негативних коментарів, виявлення обставин та вирішення проблемної ситуації із кожним клієнтом;
- створення та проведення заходів для привертання уваги нових споживачів;
- проведення заході для утримання уваги вже наявних споживачів;
- створення та забезпечення системи зворотного зв'язку із споживачами.

Що стосується безпосередньо порад, що мають допомогти покращити імідж підприємства в Інтернеті, то кожному суб'єкту господарювання слід постійно моніторити інформаційний простір та надавати відповідну реакцію, якщо в цьому виникає потреба.

Для того, щоб привернути увагу споживача в Інтернеті, сформувати у нього гарне враження про компанію та задовольнити його потреби, кожному підприємству необхідно:

- постійно шукати шляхи підвищення рівня та якості обслуговування споживачів;
- приділяти достатньо уваги відгукам споживачів щодо якості сервісу та продукції підприємства;
- налагоджувати контакт із споживачами, проводити опитування, здійснювати фідбек про співпрацю;
- співпрацювати із ЗМІ, проводити рекламні кампанії із продуманим маркетингом.

Отже, із розвитком технологій і все більшої глобалізації Інтернету та переходу бізнесу до віртуального простору, питання формування онлайн-іміджу стає дедалі актуальнішим та важливішим. Щоб ефективно провадити свою діяльність в Інтернет-просторі, підприємствам не слід нехтувати відгуками споживачів, а навпаки необхідно налагоджувати із ними контакт та намагатися задовольнити їхні потреби повною мірою.

Список використаних джерел:

1.Пушак Я.Я., Завербний А.С. Корпоративна репутація як ключовий вектор підвищення рівня економічної безпеки. *Соціально-правові студії*. 2020. №2(8). С. 130-136. URL: http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/arhiv/sps_2(8)_2020/19.pdf.

2.66% онлайн-покупців звертають увагу на репутацію магазину перед покупкою. ELnews: веб-сайт. 2019. URL: https://elnews.com.ua/uk/66-onlajn-pokupcziv-zvertayut-uvagu-na-reputacziyu-magazynu-pered-pokupkoyu/.

3.Головатий П. Покупки через Інтернет: поради юриста. Мережа правового розвитку: веб-сайт. URL: https://ldn.org.ua/consultations/pokupky-cherez-internet-porady-yurysta/.

4. Управління репутацією в Інтернеті: що це таке та кому це потрібно? AG Marketing: веб-сайт. 2019. URL: https://ag.marketing/blog/upravlinnya-reputaciyu-v-interneti/

5. Грабчак В.І. Сутність поняття «репутація підприємства» та її складові. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. №10. С. 313-318. URL: http://global-national.in.ua/archive/10-2016/66.pdf.

Т.М. Остапенко, к.е.н., доцент

Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ФУНКЦІЇ ТА СУТНІСТЬ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В діяльності будь-якого підприємства, прибуток виконує ряд функцій, які наглядно зображені на рис 1.

1. Оціночна функція. Прибуток підприємства використовується, як оціночний показник, що характеризує ефект його господарської діяльності. Використання цієї функції повною мірою можливе тільки в умовах ринкової економіки, яка передбачає свободу встановлення цін, свободу вибору постачальника і покупця.

2. Розподільча функція. Її зміст полягає в тому, що прибуток використовується як інструмент розподілу чистого доходу суспільства на частину, що акумулюється в бюджетах різних рівнів та залишається в розпорядженні підприємства.

3. Стимулююча функція. Виконання цієї функції визначається тим, що прибуток є джерелом формування різних фондів стимулювання, фондів виробничого та соціального розвитку, фондів виплати дивідендів тощо.

Рис. 1. Функції прибутку підприємства

Прибуток, як економічний показник, дозволяє поєднувати економічні інтереси держави, підприємства, як господарського суб'єкта, робітників і власників підприємства. Вирішення цього завдання перш за все пов'язане з пропорціями в розділі та використанні прибутку.

Поява прибутку безпосередньо зв'язана з появою категорії “витрати виробництва”. Прибуток – це та частина вартості, що реалізується підприємством, яка залишається після покриття

витрат виробництва. Відособлення частини вартості продукції у вигляді витрат виступає в грошовому виразі як собівартість продукції.

Прибуток є однією з основних категорій товарного виробництва. Це передусім, виробнича категорія, що характеризує відносини, які складаються в процесі суспільного виробництва. Поява прибутку безпосередньо пов'язана з появою категорії “витрати виробництва”. Прибуток – це та частина додаткової вартості продукту, що реалізується підприємством, яка залишається після покриття витрат виробництва. Відособлення частини вартості продукції у вигляді витрат виступає в грошовому виразі як собівартість продукції [1].

Прибуток – це частина додаткової вартості, виробленої і реалізованої, готової до розподілу [2].

Отже, об'єктивна основа існування прибутку пов'язана з необхідністю первинного розподілу додаткового продукту. Прибуток – це форма прояву вартості додаткового продукту.

Таким чином, прибуток є об'єктивною економічною категорією. Тому на його формування впливають об'єктивні процеси, що відбуваються в суспільстві, у сфері виробництва й розподілу валового внутрішнього продукту. Водночас прибуток – це підсумковий показник, результат фінансово-господарської діяльності підприємств як суб'єктів господарювання. Тому прибуток відбиває її результати і зазнає впливу багатьох чинників. Є особливості у формуванні прибутку підприємств залежно від сфери їхньої діяльності, галузі, господарства, форми власності, розвитку ринкових відносин.

Отже, на формування абсолютної суми прибутку підприємства впливають: результати, тобто ефективність його фінансово-господарської діяльності; сфера діяльності; галузь господарства; установлені законодавством умови обліку фінансових результатів.

Список використаних джерел:

1. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., доповн. і переробл. К.: Атіка, 2006. 528 с.

2. Шмиголь Н.М. Економічна суть доходів та доходності в системі управління підприємством. Держава та регіон. Сер. «Економіка та підприємництво». Запоріжжя: Вид-во Класичного приватного університету. 2009. № 7. С. 221–225.

Т.М. Остапенко, к.е.н., доцент,

Ю.Д. Бабенко, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

Вивченню сутності «керівництва» та «лідерства» у сучасній теорії управління приділяється велика увага. На сьогоднішній день не існує їхнього однозначного трактування. Проблеми, пов'язані з операціоналізацією цих понять, існують тривалий час як за кордоном, так і в нашій країні. Вивчення вітчизняної та зарубіжної літератури з управління показує часту заміну таких понять як «управління», «керівництво», «лідерство». По суті, вони мають різний зміст, але часто використовуються як синоніми або слова, близькі за змістом. Поняття «управління» вживається у значенні «керівництво», при перекладі зникають різницю між поняттями «керівництво» та «лідерство», «управління» та «менеджмент», «керівник» та «лідер», «лідер» та «менеджер». Ця плутанина отримала назву «джунглів управлінської теорії» [2].

Етимологія слів «керівництво» та «лідерство» в англійській мові близька: обидва терміни утворені від дієслова «вісті». Але, незважаючи на близькість походження, у мові закріпилося розуміння «керівництва» як процесу, пов'язаного з призначенням на посаду, а «лідерство» несе в собі неформальний аспект.

Говорячи про співвідношення цих понять, можна відзначити, що вони відносяться до дії та містять соціальний аспект. Вважають, що «керівництво» і «лідерство» є частиною управління, у якій різні управлінські питання вирішуються впливом підлеглих. Управління – це процес керівництва діями, вкладеними у досягнення поставленої мети [1].

У розумінні «лідерства» та «керівництва» склалося два підходи. Прибічники першого вважають, що ці поняття збігаються і є синонімами (переважно така позиція притаманна зарубіжним авторам). Представники другого вказують на не збіг понять (ця думка характерна для українських дослідників). Загалом, на основі аналізу джерел вітчизняного та зарубіжного походження можна виявити загальні та відмінні риси у процесах «керівництва» та «лідерства».

Говорячи про відмінні риси, слід зазначити, що поняття «лідерство» і «керівництво» пов'язані відносинами перетину. «Керівництво» за посадою та «лідерство» далеко не завжди поєднуються в одній особі. Грані з-поміж них зазвичай стираються у сприйнятті індивідів у згуртованих групах. В інших випадках «керівництво» сприймається як зовні детермінований, а «лідерство» – як внутрішній, спонукальний процес впливу та мотивації. Поняття «керівництво» належить до сфери управління організаціями, рухами, партіями, і пов'язується, зазвичай, із призначенням на посаду. «Лідерство» може здійснюватися як у тому, що має, так і не має формальної структури, середовищі індивідів. «Керівництво» застосовується до організацій як групам, що мають правила і норми, члени яких мають обов'язки щодо спільних цілей. Поняття «лідерство» найчастіше застосовується до неформальних груп, що розвиваються всередині організацій, очікування їх членів пов'язуються з обраними лідерами. Все це можна простежити при перерахуванні критеріїв «керівництва» та «лідерства» [3].

На відміну від «лідерства», «керівництво» – це явище більш стабільне, менш схильне до перепадів у думках і настроях членів групи. Процес керівництва характеризується застосуванням більш певної системи різних санкцій, ніж у лідерстві. Процес прийняття рішень у системі керівництва має складніший і багаторазово опосередкований характер, ніж у умовах лідерства.

Поняття «управління», «керівництво» та «лідерство» пояснюються через поняття «вплив» та «влада». «Вплив» – це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда. Засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на іншу, можуть бути різноманітними: від прохання до загрози. У разі організації такий загрозою можливо звільнення [2]. Усі форми впливу спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи незадоволені потреби чи перешкоджаючи їх задоволенню; або вони спонукають виконавця очікувати, що потреба буде чи не буде задоволена. Щоб якнайкраще впливати на трудову діяльність людей, керівникам не можна покладатися тільки на здоровий глузд, а треба володіти науковими

прийомами та способами управлінських впливів на трудові колективи.

Отже можна зробити висновок, що «керівництво» та «лідерство» – дві сторони процесу соціального управління, що характеризуються наявністю чи відсутністю офіційного статусу. «Лідерство» передбачає вплив, що з авторитетом особистості. «Керівництво» – соціальний феномен, зовні детермінований процес, пов'язаний із призначенням на посаду та передбачає вплив за допомогою авторитету посади. Тобто, можна говорити, що «керівництво» – це соціальний феномен, а «лідерство» – психологічний феномен.

Список використаних джерел:

1. Менеджмент 2020: виклики та перспективи: Зб. Матеріалів Міжнародної студентської наукової конференції. К.: КНЕУ, 2020. 230 с.

2. Гриценко Т.Б. та ін. Етика ділового спілкування : навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 344с.

3. 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. Черкаси : Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2020. 557 с.

Т.М. Остапенко, к.е.н., доцент,
В.А. Горегляд, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

На сьогодні кожне підприємство, установа чи організація мають різні напрямки своєї діяльності. Кожна організація визначає свої цілі для досягнення вищої ефективності. Всі дії виконуються в певній установленій послідовності і є певним способом вирішення часткових завдань. Тому плануючи діяльність організації чи установи менеджери визначають її цілі, ресурси та способи, необхідні для їх реалізації. У цьому процесі поступово приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт, а також забезпечення організації чи установи всіма необхідними засобами. Відповідно від управлінських рішень залежить

подальша доля цієї організації, установи чи підприємства. Від обґрунтованості цих рішень залежить буде успішною організація чи поступово занепаде.

Мета роботи полягає в розгляді поняття та сутності управлінських рішень, в розгляді класифікації управлінських рішень, в визначенні їхньої ролі та функцій.

Тож управлінські рішення – це результат різних методів менеджменту, відносно яких керуюча ланка організації впливає на керовану, тобто нижчу. Ці рішення безпосередньо є вибором суб'єкта управління організації способів дії, спрямованих на вирішення різних проблем, завдань та досягнення різних цілей. Гарно сплановане та обґрунтоване рішення стимулює та розвиває організацію, а несвоєчасно прийняте лише знижує та погіршує результативність праці. Головною метою таких рішень є ліквідування актуальних проблем в діяльності організації або принаймні зменшити їх актуальність [1].

Управлінські рішення можна класифікувати за різними категоріями. Деякі дослідники розрізняють управлінські рішення через психологічний процес їх прийняття. Саме тут визначають інтуїтивні, раціональні, урівноважені, імпульсивні, ризикові, інертні, обережні рішення та рішення, що побудовані на думці. Інтуїтивні рішення створюються лише на інтуїції менеджера чи на власному досвіді. Раціональні рішення приймаються з серйозними стратегічними економічними аналізами. Урівноважені рішення приймаються менеджерами, які дуже точно та критично відносяться до своїх дій, в той час як, імпульсивні рішення не є такими ж обґрунтованими і якісними. Ризикові рішення приймають лише досить впевнені у собі менеджери, на свій ризик. Обережними рішеннями вважаються рішення з ретельною оцінкою менеджера, оригінальністю та новизною, а інертні – це рішення як результат обережності, але без оригінальності. Рішення, побудовані на думці є схожими на інтуїтивні, однак їх приймають менеджери з більш свідомим і більшим досвідом.

Окрім цієї класифікації є ще й інша, більш загальна. Саме тут дослідники поділяють управлінські рішення за сферою охоплення, за тривалістю своєї дії, за рівнем прийняття, за особливостями вирішуваних завдань, за способом

обґрунтування, за способом прийняття та за характером. Завдяки цим критеріям можемо зрозуміти, що деякі управлінські рішення можуть стосуватися всієї організації, а деякі тільки конкретних підрозділів. Існують перспективні рішення, які реалізуються за довгий час, а є поточні, які можна реалізувати у надкороткий термін. Всі управлінські рішення поділяються на рівні: нижчий, середній та високий. Рішення можуть прийматися одноособово або ж групою менеджерів-фахівців. У управлінських рішень дослідники виокремлюють навіть характер: він буває економічний, адміністративний, технологічний та соціально-психологічний [2].

Роль управлінських рішень вкрай важливе, адже як ми вже наголошували вище, від прийнятого рішення залежить подальше існування організації. Саме від рішення залежить успіх організації чи повний занепад, адже вони мають вирішувати певні проблеми, ліквідовувати їх або хоча б знижувати їх актуальність.

Управлінські рішення виконують багато функцій, серед яких: напрямна, мотивуюча та організуюча. Напрямна функція визначає напрямок цього рішення, його ціль, стратегію і полягає в довгостроковому розвитку організації. Організуюча функція полягає в необхідності узгодити дії виконавців, частин та елементів керованої системи для реалізації та вирішення завдань. Мотивуюча функція управлінського рішення узгоджує інтереси кожного учасника організації і спрямовує їх на один напрямок для найефективнішого досягнення цілей [3].

Отже, враховуючи все вище перераховане можемо дійти до висновків. Управлінські рішення є невід'ємною частиною в діяльності організацій, установ чи підприємств. Від цих рішень залежить майбутнє організації: успіх, розвиток, сталість чи занепад. Їх приймає керуюча верства персоналу організації, менеджери над керованою частиною.

Список використаних джерел:

1. Поняття управлінського рішення // URL: https://pidru4niki.com/19240701/menedzhment/ponyattya_upravlinskogo_rishennya

2. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття // URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/

3. Функції управлінських рішень // URL: https://stud.com.ua/11553/menedzhment/funktsiyi_upravlinskih_rishen

Ю.С. Папіж, к.е.н., доцент,

В.Ю. Качан, здобувач вищої освіти
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Управління конкурентоспроможністю підприємства виступає пріоритетним напрямом діяльності менеджменту, оскільки обумовлює здатність суб'єкта господарювання до існування на ринку.

До принципів управління конкурентоспроможністю відповідно до основ менеджменту та теоретико-методичних засад у сфері конкуренції можна віднести [1]:

– єдність – процес забезпечення та підтримки конкурентоспроможності має здійснюватися у контексті єдності теорії та практики у сфері менеджменту;

– науковість – спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності підприємства рішення мають бути обґрунтовані відповідно до існуючих наукових засад;

– комплексність – передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при ухваленні управлінських рішень та врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства;

– системність – визначає необхідність представлення управління конкурентоспроможності як системи, що дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми на досягнення вставлених цілей;

– безперервність – управління конкурентоспроможністю підприємства є неперервним процесом, що вимагає постійної уваги;

– оптимальність – зумовлює прийняття оптимального управлінського рішення щодо формування конкурентних переваг підприємства, досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення;

– ефективність – максимально можливе використання потенціалу задля досягнення належного рівня

конкурентоспроможності підприємства, що дозволить йому стабільно функціонувати та зростати;

– конструктивність – полягає у логічній послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтуванні їх вибору та напрямів реалізації відповідно до умов функціонування;

– цілісність – управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається, з одного боку, як єдина система, з іншого, – як підсистема для вищих рівнів;

– структурованість – передбачає взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства в рамках конкретної організаційної структури;

– пріоритетність – розподіл ресурсів та реалізація заходів ґрунтується на ранжуванні об'єктів управління за їх важливістю;

– етапність – передбачає етапне вироблення та подальшу реалізацію стратегії і тактики формування та підтримки конкурентоспроможності підприємства;

– гнучкість – можливість удосконалення положень реалізуємої конкурентної стратегії у разі зміни умов функціонування підприємства;

– законність – знання та використання в інтересах підприємства правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності та регулюють відносини між суб'єктами господарювання на ринку.

– еквіфінальність – передбачає існування різних шляхів досягнення бажаних характеристик об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства, стан яких змінюється;

– інкрементализм – передбачає досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства, орієнтуючись на незначні, поступові, логічно пов'язані організаційні зміни, які слід ретельно оцінити в напряму узгодження зі змінами ринкового середовища;

– емерджентність – полягає у досягненні відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства завдяки поєднанню основних елементів її формування в цілісну систему.

Список використаних джерел:

1. Ріпа Т.В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016. №10. С. 474-477.

В.Г. Поліщук, к.е.н., доцент,

В.О. Харечко, здобувач вищої освіти
Луцький національний технічний університет

МЕНЕДЖМЕНТ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Поняття «фінансовий стан підприємства» розглядають як один із головних факторів підвищення оцінки реального стану підприємств з урахування факторів впливу на нього. Метою аналізу фінансового стану підприємства є розробка і реалізація заходів, спрямованих на його зміцнення, нарощення потенціалу та розширення можливостей підприємства. Основними завданнями аналізу є: дослідження фінансової стійкості підприємства; дослідження щодо ефективності використання майна (капіталу) підприємства; дослідження щодо забезпечення підприємства власними оборотними коштами; дослідження рентабельності підприємства; проведення об’єктивної оцінки динаміки та стану ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності підприємства; загальна оцінка становища підприємства на фінансовому ринку. Тільки знаючи наявний стан справ у фінансовій сфері на підприємстві, можна успішно застосувати методи та інструменти фінансового менеджменту для прийняття ефективних управлінських рішень.

Показники аналізу фінансового стану підприємства поділяють на: майновий стан – дозволяє охарактеризувати склад та структуру капіталу підприємства у статиці та динаміці, оцінюється склад, структура та динаміка майна і джерел формування капіталу; фінансова стійкість – характеризує ступінь фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування; ліквідність підприємства дає можливість зрозуміти як швидко підприємство може розраховуватися за допомогою наявного на балансі майна (активів) зі своїми зобов'язаннями (пасивами), а також використовують різні відносні показники ліквідності, що різняться набором ліквідних засобів; прибутковість – це відносний показник, що вимірюється в коефіцієнтах або відсотках, завдяки прибутковості визначають ефективність діяльності підприємства.

Ми погоджуємося з думкою вчених Аранчій В.І., Ганущак-Єфіменко Л.М., Христиненко Л.М., Шкода М.С., Гнатенко І.А.

та Фастовець Н.В., що на сучасному етапі розвитку ринкової економіки, науково-технологічного прогресу та активної діджиталізації бізнесу не виникає труднощів з технічним супроводом оцінки ефективності менеджменту фінансового стану суб'єктів підприємництва. Водночас значна кількість суб'єктів підприємництва не володіє потрібною методикою оцінювання ефективності менеджменту фінансового стану, яка надасть можливість оперативно та з урахуванням сукупності релевантних показників визначити фінансове становище підприємства [2].

У сучасних умовах значна кількість підприємств може опинитися в умовах значного погіршення фінансового стану, пошкодження інфраструктури підприємства, його фізичного знищення, а також значного відтоку працівників, зумовленого міграції через військові дії в Україні. Служба фінансового менеджменту на підприємстві повинна в таких умовах провести максимально швидкі та дієві рішення щодо недопущення настання на підприємстві кризових станів, а ще гірше – ліквідації підприємства.

Тому, як слушно зауважують вчені Нікольчук Ю.М. та Лопатовська О.О., завданнями, що поставлені перед антикризовим фінансовим менеджментом мають бути наступні: аналіз зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії його розвитку на основі прогнозування свого фінансового стану; попередня діагностика причин виникнення фінансових кризових ситуацій; комплексний аналіз фінансового стану підприємства для встановлення методів його фінансового оздоровлення; заходи антикризового фінансового управління і контроль за їх проведенням [3].

У 2022-2023 рр. для бізнес-структур та організацій вкрай важливиим було використання всіх можливих методів для стабілізації фінансового стану та адаптації до нових економічних зв'язків, що виникатимуть у відносно безпечних регіонах України, а також пошуку партнерів за межами країни. Тому ми розділяємо думку вчених Августина Р.Р. та Демків І.О. щодо того, що для підвищення рівня фінансово-економічного стану підприємства потрібно забезпечити реалізацію таких

заходів: отримання банківських кредитів; залучення інвестицій, приватного капіталу та інших внесків; страхування кредитів для захисту від значних збитків за безнадійними боргами [1].

Отже, фінансовий аналіз є невід'ємною складовою успішності підприємства, його застосування за допомогою різних показників (ліквідності, прибутковості, рентабельності, платоспроможності, ділової активності, фінансової стійкості) дає можливість оцінити ефективність використання фінансових ресурсів, грошові потоки, капітал та джерела його покриття, фінансовий ризик за певний період часу. А менеджмент фінансового стану підприємства – основа більш ефективні стратегії розвитку підприємства, вміння знаходити та вирішувати проблеми на ранніх стадіях їх виникнення, відкривати нові шляхи оптимізації та стабілізації системи виробничих відносин підприємства, заохочувати нових інвесторів.

Список використаних джерел:

1. Августин Р.Р., Демків І.О. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Випуск № 29. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/576/552

2. Аранчій В.І., Ганущак-Єфіменко Л.М., Христиненко Л.М., Шкода М.С., Гнатенко І.А., Фастовець Н.В. Моделювання інтегральної оцінки ефективності менеджменту фінансового стану суб'єктів підприємництва. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2022. № 1 (42). С. 259-270.

3. Нікольчук Ю.М., Лопатовська О.О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2021. № 1. С. 99-103.

О.Г. Пономаренко, к.е.н., доцент,
А.М. Норка, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Кредиторська заборгованість – це заборгованість організації (установи) фізичним або юридичним особам, що виникла в результаті проведених раніше фінансових операцій, оцінена в національній валюті та щодо якої в підприємства існують зобов'язання її погашення у певний період [1].

Головними й актуальними проблемами сучасності виступає питання мінімізації кредиторської заборгованості підприємства. Основна проблема – наявність простроченої кредиторської заборгованості. На фінансовий стан підприємства найбільше впливає несвоєчасне погашення цієї заборгованості, так як це призводить до сплати штрафів, неустойок, пені.

Нарощування кредиторської заборгованості негативно впливає на імідж підприємства-боржника, підриває фінансову стійкість підприємства за показниками балансу, знижує його кредитоспроможність та інвестиційну привабливість. Оперативний і щоденний облік й контроль кредиторської заборгованості, що здійснюється переважно обліковим персоналом, є актуальним завданням будь-якого підприємства [2].

У компаніях менеджери намагаються якомога більше скористатися усіма шансами кредитних коштів, а саме: у вигляді невчасно виплаченої заробітної плати, порушення строків планових платежів постачальникам тощо, але в свою чергу вони повинні розцінювати «шанси» кожного окремого виду платежу бути виплаченим без відстрочок.

Для здійснення обліку розрахунків з постачальниками і підрядниками у межах товарної кредиторської заборгованості використовується рахунок 63 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками» та має відповідно три субрахунки (631 «Розрахунки з вітчизняними постачальникам», 632 «Розрахунки з іноземними постачальниками», 633 «Розрахунки з учасниками ПФГ»). Використання даних субрахунків не дає можливість здійснювати належного рівня деталізації облік кредиторської заборгованості, так як дещо обмежує наявну інформацію щодо існуючої кредиторської заборгованості в розрізі підприємств-партнерів, постачальників.

З метою удосконалення саме цієї ділянки вітчизняні науковці пропонують поглибити аналітичний облік та ввести аналітичні рахунки до субрахунку 631 та 632 (табл. 1).

Саме за допомогою вищевказаних рахунків буде можливість відстежувати кредиторську заборгованість та терміни її погашення [3].

Таблиця 1

Напрями розширення аналітичного обліку товарної кредиторської заборгованості

№ з/п	Рахунок	Тлумачення
631 «Розрахунки з вітчизняними постачальникам»		
1	631/11	Заборгованість за товари з майбутньою оплатою
2	631/12	Заборгованість за роботи та послуги з майбутньою оплатою
3	631/21	Заборгованість за товари, відстрочена
4	631/22	Заборгованість за роботи і послуги, відстрочена
5	631/31	Прострочена заборгованість за товари
6	631/32	Прострочена заборгованість за роботи та послуги
632 «Розрахунки з іноземними постачальниками»		
1	632/11	Заборгованість за товари, роботи, послуги з іноземними постачальниками з майбутньою оплатою
2	632/21	Заборгованість за товари, роботи, послуги з іноземними постачальниками, відстрочена
3	632/31	«Заборгованість за товари, роботи, послуги з іноземними постачальниками, прострочена

Для підвищення прибутку по всіх видах діяльності та забезпечення платоспроможності підприємствам необхідно пришвидшити рух оборотного капіталу, а для ефективного використання коштів підприємства необхідно навчитися правильно ними розпоряджатися. Підприємства повинні вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

Отже, слід зазначити, що облікове забезпечення управління кредиторської заборгованості є важливим елементом складного механізму підприємства. Саме тому визначенню та вивченню цієї категорії необхідно приділяти велику увагу, адже від прийнятих сьогодні рішень залежать стан та перспективи розвитку підприємства завтра. Ефективне управління кредиторської заборгованістю є невід'ємною складовою сталого розвитку організації, тому багато великих вітчизняних організацій у межах системи обліку й внутрішнього контролю створюють систему управління кредиторської заборгованості.

Список використаних джерел:

1. Гудзь О. Є. Облік і фінанси АПК : освітній портал. URL:http://magazine.faaf.org.ua/debitorska-ta-kreditorska-zaborgovanist-v-sistemi-upravlinnya-finansovimi-resursami-silskogospodarskih-pidpriemstv.html (дата звернення: 2022 рік).

2. Бурлан С. А., Валентова Ю. В. Облікові аспекти управління

кредиторською заборгованістю підприємства. *Економічна наука.* С. 1-7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/78.pdf (дата звернення: 03.01.2021).

3. Коновалова К. Т., Макарова А. С. Удосконалення обліку кредиторської заборгованості та методи управління нею. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 34. С. 181-184. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/40.pdf (дата звернення: 18.12.2021).

С.В. Попов, к.т.н., доцент,
О.І. Біловод, к.т.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет,
Ю.О. Попова, інженер
ТОВ «Торговий дім «Полтавський автоагрегатний завод»

ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЄКТІВ ТА ПЕРСПЕКТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ МАШИНОБУДУВАННЯ

Сучасний рівень розвитку науки і техніки вимагає від підприємств машинобудівної галузі змін у сфері управління процесами виробництва [1]. Сьогодні більшість промислових підприємств укладають контракти лише із постачальниками, що сертифіковані за стандартом IATF 16949. Цей стандарт єдиний. Він визнаний усім світом у галузі управління якістю. Застосовується у будь-який організації, що діє у ланцюзі виробництва автомобільної галузі. На таких підприємствах повинні бути розроблені та впроваджені комплекти документації з менеджменту якості постачальників. Відповідно до них заводи здійснюють процедуру погодження виробництва серед власних постачальників компонентів та виробів. Особливістю застосування ISO 16949 («Системи менеджменту якості. Часткові вимоги до застосування ISO 9001:2008 для виробництва автомобілів та запчастин до них») є вимоги до організацій щодо обов’язкового використання ряду інструментів:

- APQP (Advanced Product Quality Planning) – перспективне планування якості продукції та плани управління. Інструмент підготовки, що включає планування і розробку процесів для виробництва продукту, що відповідає усім вимогам та очікуванням замовника;

- PPAP (Production Part Approval Process) – процес погодження виробництва автокомпоненти. Інструмент дозволяє відповідно до стандарту IATF 16949 визначити чи вірно розуміє постачальник технічні вимоги споживача, а також чи має достатній потенціал виробничий процес постачальника;
- FMEA (Failure Mode & Effects Analysis) – аналіз видів та наслідків потенційних відмов. Інструмент допомагає оцінити потенційні ризики та можливі помилки процесу або продукту іще до їх виникнення;
- SPC (Statistical Process Control) – статистичне управління процесами. Інструмент являє собою метод контролю якості, що використовує статистичні методи для моніторингу та контролю процесу;
- MSA (Measurement System Analysis) – аналіз вимірювальних систем. Інструмент є складовою частиною статистичного управління процесами виробництва. Він призначений для дослідження виробничих процесів, оцінки їх прийнятності.

Застосування вищезазначених інструментів менеджменту проєктів та перспективного планування якості продукції машинобудування на ТОВ «ТД «Полтавський автоагрегатний завод» дозволило суттєво розширити ринки збуту продукції та бути цікавими для постачальників, що сертифіковані за стандартом IATF 16949 [2].

Окрім цього, на даний момент розглядається можливість впровадження розглянутого інструментарію до складу компонент освітньо-професійних програм спеціальностей 133 Галузеве машинобудування, 274 «Автомобільний транспорт», підготовка за якими здійснюється на інженерно-технологічному факультеті Полтавського державного аграрного університету.

Список використаних джерел:

1. Аліпа О.В., Денисенко А.Г., Попова Ю.О., Попов С.В. Модернізація конструкції електропневмоклапану пневматичної системи зерновозів-автопоїздів КрАЗ. *Техніка те технології в агропромисловому виробництві*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, ПДАУ, 7-8 жовтня 2021 р. Полтава, 2021. С. 11-13.

2. APQP – Перспективне планування якості продукції. Тренінг для APQP команд. URL: https://qcentre.com.ua (дата звернення 23.04.2022).

В.І. Порфіренко, к.е.н., доцент,

Т.Г. Кравченко, здобувач вищої освіти
Національний транспортний університет

MANAGEMENT OF CAR SERVICE SERVICES ON THE BASIS OF CLIENT TRUST

Road transport is still a very popular mode of transport due to its sustainable advantages, as it is extremely adaptable and flexible, meeting the special needs of each customer through urgent delivery, maneuverability, scheduled delivery, groupage delivery and full load delivery, passengers.

However, it should be noted that road transport still has some limitations: long-distance aircraft are more efficient, and for extremely heavy cargo or massive ships and trains remain valid options.

The market of car service and service stations is gaining its favor every year. There are more and more cars in Ukraine, but not new ones, but bought abroad. This trend is associated with expensive taxes in our country, so buyers are willing to buy a car much cheaper than it cost in Ukraine.

Analysis and adjustment of car service data, allows managers to get through diagnostic systems, allows you to plan and carry out infrastructure repairs in three moments. Cyclical maintenance is essentially based on the time that has elapsed since the last intervention, “conditional” maintenance, ie when necessary, and forecast maintenance. That is, the use of mathematical models and simulations that analyze the correlations between different activities and events to determine the causal relationships that cause the fault.

Through these steps, the manager can predict how long it will take for a failure to occur to prevent it and intervene before it occurs.

The most common problems faced by service stations (Fig. 1).

The car service system can be made more perfect by installing video cameras on workstations and connecting online broadcasts during repair work. After the end of martial law, no customs duties are required for the import of cars [1].

In Ukraine, there is a tendency of distrust on the part of customers-consumers of car services to replace new parts and components with old ones, overestimate the amount of work actually performed and those specified in the order, as well as doubts about

the quality of work performed. If such problems are avoided, during the work every car mechanic can and should conduct online broadcast, both for the service station management and for the client to control the list of performed works, their quality, and thus cause more trust in car service customers. This can even be seen as a new marketing approach for a car service company.

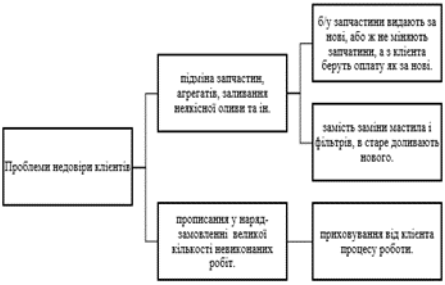


Fig. 1. Problems of distrust of customers at the service station

Another urgent need is the development of logistics at the car service, which will reduce or eliminate the waiting time for the customer of spare parts and units for his repaired car.

Establishing a systematic, constant flow of cars for maintenance and repair will allow for a trend of stable growth of enterprise revenues [2].

It is necessary to approach the choice of car service responsibly and not to save on your iron horse. A good service center is a guarantee of comfortable, safe and long-term operation of the machine. It is best to listen to the advice of avid drivers who know where the quality of cars. After all, a client who uses only one service is the key to the success of the manager, employee and service station.

In Ukraine, there are the following types of car services: the fastest and cheapest option - for private individuals. They provide such a service in their garages. Basically it is a small and urgent repair without a guarantee. It is not difficult to find such masters: despite the lack of signs and bright advertising, customers come to them mostly for feedback. The next option is a little more expensive - private car service. They have all the necessary documents, can give a guarantee and everything is organized with the equipment.

The main criteria by which the service station can receive positive feedback from car owners: it is good if the car service specializes in one or more brands of cars.[3] This shows that they know their strengths and weaknesses; the ability to observe the car being repaired increases its reputation; together with the act of acceptance-acceptance of works there must be a warranty card for the purchased spare parts; the right pricing policy, the availability of discounts for regular customers or the performance of a large number of works; type of presentable workers; online control; respect for the client; a wide range of services; speed of repair works; convenient location

References:

1. URL: https://nv.ua/ukr/opinion/skilki-ukrajinci-zavezli-mashin-bez-podatkiv-rozmitnennya-avto-2022-novini-ukrajini-50238791.html

2. URL: https://ab.ua/zhurnal/opredeleny-top-100-sto-v-ukraine-i-luchshie-sto-v-regionah/

3.URL: http://www.automaster.net.ua/artykuly/avtoservisni-merezhi-2019,52344?wyslij=52344

V.I. Porfirenko, Ph.D., Associate Professor,
Y.Y. Tkach, higher education seeker
National Transport University

PECULIARITIES OF THE MANAGEMENT OF THE CAR SERVICE ENTERPRISE DURING WAR

As in most developed countries of the world, the number of motor vehicles in Ukraine is growing. After some research into the situation, some of the factors that contributed to this became clear.

First, in the last years before the start of the War, the wealth of Ukrainian families increased significantly. Almost every family was able to purchase personal transport (or several).

Secondly, our authorities have made a number of irrational decisions regarding the possibility of importing an unlimited number of cars from abroad and delaying their customs clearance for a long time. Already in 2021, according to statistics, the average age of passenger transport is 21.5 years, which is considered unacceptable in most European countries.

Germany, Lithuania, and Poland, as donor countries, have given our car dealers the opportunity to purchase a huge number of cars,

often in poor condition. So, a number of problems migrated peacefully to our country.

Huge European mileage, infamous technical condition, an incredible amount of harmful emissions into the atmosphere have become the main criteria for banning the use of this transport in exporting countries. However, the leadership of our country, unfortunately, is quite loyal to this.

The day before, Bill №7190 was passed, according to which all imported goods, including cars, are exempt from customs duties and VAT during martial law. This means that the owners of imported vehicles pay only 3% of the value to the pension fund during customs clearance, which would allow to quickly replenish the fleet of military units.

But the effect was the opposite. In the first few days, the customs territory of Ukraine was filled with a huge number of cars that were imported both for personal use and for profit. Most of them still need immediate maintenance.

Because of this, a huge number of volunteer specialists began searching for, driving to Ukraine, as well as servicing all-wheel drive SUVs, which are not only in excessive demand, but also difficult to choose worthy specimens. A large number of cars are extremely used, which in turn creates problems in special maintenance.

The main problems related to this type of vehicle include (Fig. 1):

1) Brake system (brake discs, pads, tubes, fluids)

2) Undercarriage (unsatisfactory condition of silent blocks, levers, rubber parts, shock absorbers, springs, bearings, wheel drives, etc.)

3) Engine and transmission (lubricants, filters, sealing materials, spark plugs, injectors, timing kits, etc.).

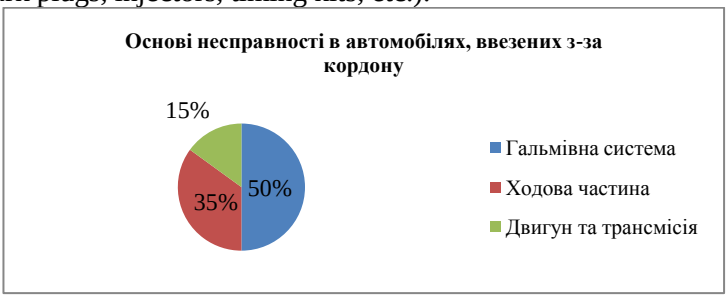


Fig. 1. Main defects in cars imported from abroad

The solution of these problems requires qualified specialists, the

availability of the necessary spare parts, specially designated premises.

Unfortunately, due to the martial law in the country, a large number of labor force went to other regions, cities, countries, or vice versa - went to the front to protect their own state. This was the main reason that dramatically affected the speed and ability to maintain cars.

The lack of spare parts and the lack of logistics in good condition greatly affected the time and ability to solve technical problems. After all, the borders are closed, availability in warehouses is not unlimited, prices and time for processing and issuing orders have increased several times.

A large number of enterprises closed their activities during the martial law due to the inability to currently pay for basic needs provided by the state (land, water, electricity, etc.). So, now it is very difficult to find a special room where it is possible to quickly and efficiently restore used cars.

All these aspects, in full, significantly influenced the specifics of car service management in martial law.

At present, all service stations in Ukraine prefer to service cars that meet the needs of our armed forces. After all, they are the ones who enable peaceful citizens to live and work at this time.

Managers are forced to make quick decisions about finding affordable and quality spare parts, hiring specialists who remain in the country and are ready to work at any time.

The problem with spare parts can be solved as follows (Fig. 2):

1) Agreement with suppliers on discounted prices for products. This will allow you to spend much less money on a large number of required spare kits.

2) Obtaining funding for the purchase of spare parts from charitable foundations, volunteer organizations, funds provided by European countries.

3) Use of spare parts of excellent quality, which were removed from cars damaged in road accidents, confiscated from penalty areas, etc.

The problem of lack of sufficient specialized workers can be solved:

1) Involvement of specialists from other occupied regions who

have lost almost all their wealth.

2) Encouraging already hired specialists with sufficient payment, which will encourage more efficient work.

3) Invitation of volunteer specialists from abroad, who will be able to provide qualification assistance to those who work.

Fig. 2. Options for solving the problem with spare parts

The above two main problems are highly dependent on the global issue in the country - massive fuel shortages. The destruction of fuel depots by the aggressor, the lack of supplies from neighboring countries, problematic logistics - all this has led to the creation of insufficient fuel.

Because of this, as a result, most are unable to get to work, leading spare parts suppliers refuse to provide the required number of required positions.

Summing up, we get the following picture: road transport, service, supply, labor, finance, resources are closely linked. Excluding one element, the whole chain suffers significant losses and will start working in a rather slow mode, and the lack of efficiency is the main point that gives a huge advantage to our common enemy.

References:

1. Legislation of Ukraine https://zakon.rada.gov.ua/

2. Ministry of Transport https://mtu.gov.ua/timeline/Avtomobilniy-ta-miskiy-transport.html

3. State Statistics Service of Ukraine http://www.ukrstat.gov.ua/

L. Savchenko, Ph.D., Associate Professor,

Ye. Shevchenko, higher education seeker
National Aviation University

THE INTERNAL ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE AS THE FOUNDATION OF ITS SUCCESS

The operation, development and strategy of each enterprise are constantly affected by a large number of different factors. In management, the whole set of factors, from which the company is constantly operating, is considered as the environment of the enterprise. The internal environment of the enterprise is only part of the environment as a whole. This component is located within the enterprise and has a continuous and direct impact on the implementation of its economic activities [1, p. 131].

The company's management should analyze the internal environment taking into account possible trends observed in the external environment of direct and indirect influence. During the implementation of this analysis, you can check the entire management of the enterprise or its individual subsystems in relation to the implementation of those opportunities that provide the company with the external environment. Methods are also used to avoid and mitigate threats to its operation, ie there are strengths and weaknesses with an assessment of the likelihood of implementing the former and overcoming the latter.

According to the systematic approach to management, each individual enterprise appears as an open system (Fig. 1), which consists of elements, ensuring its integrity and viability. The combination of these components is the internal environment of the enterprise. Features of the business entity, market conditions, business conditions, market competition, potential and actual consumers - all this directly affects the development and creation of the internal environment of the enterprise [2].

It can be argued that the internal environment of the enterprise is the basis that ensures its vitality. It contains the potential that combines the ability of the enterprise to operate, and hence the existence and ensures survival for a specified time. But, as experience shows, the internal environment can act as a source of problems and become a possible cause of both bankruptcy and

liquidation of the enterprise. This may be due to the fact that the internal environment of the enterprise does not provide the appropriate level of its operation. Thus, most scientists consider the internal environment as an open system, the elements of which interact with each other to achieve results [3, p.74].

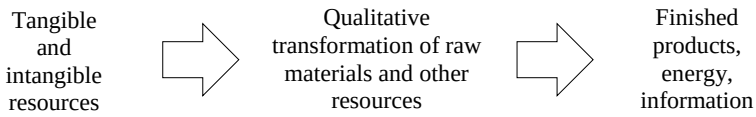


Fig. 1. The relationship of the organization as an open system with the external environment

Each specific enterprise is represented by a complex that combines a specified number of internal variables. Internal variables are situational factors that exist within the enterprise. These variables are mostly the result of management decisions.

The most common today is the classical model of the internal environment of the enterprise (Fig. 2) [4]. According to this model, there are five basic elements that create the structure of the internal environment of a particular enterprise.

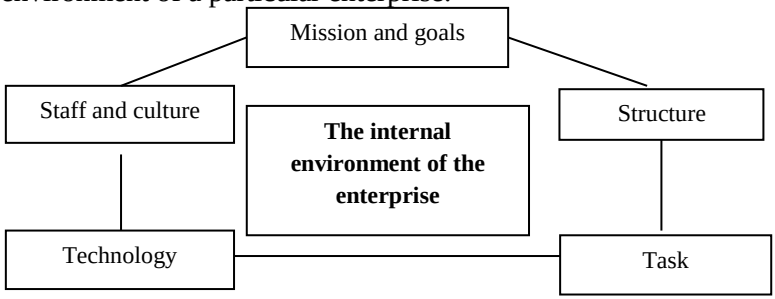


Fig. 2. Classical model of the internal environment of the enterprise

All internal elements of the enterprise are interconnected. Under the condition of their research, they often appear as socio-technical subsystems. If changes happen to one, it will directly affect everyone else.

The internal environment of the enterprise appears in the form of a dynamic set of components and interrelationships between them,

which are usually subject to control and streamlined by management.

A clear and structured internal mechanism should have any enterprise that will be affected by the form, size and type of activity, market share and other important factors. But each component of the internal environment must not only complement the other components, but also effectively adapt to changes in a variety of environmental factors. As practice shows, a properly built internal environment is the foundation of the company's success in changing external conditions. In order to ensure more effective decision-making and get the most out of the operation, it is necessary to constantly monitor and analyze both the internal components of the enterprise and external factors influencing its activities.

Thus, outlining and revealing the essence of the main elements of the internal environment, it should be noted that they are all an indivisible and coherent system, and the quality of each of them will affect the level of efficiency of a particular entity in the market.

References:

1. Didenko VM Management: a textbook. Kyiv: Condor, 2018. 584 p.

2. The internal environment of the organization and the relationship of its elements. (technology). URL: https://helpiks.org/3-17687.html

3. Whistler LA Improving the cost management system of the enterprise in an unstable economy. *Economy and region.* 2017. №4. Pp. 59–62.

4. Voronkova AE Diagnosis of the state of the enterprise: theory and practice: monograph. Kharkiv, INZHEK, 2018. 448p.

Ю.М. Сагачко, к.е.н., доцент,
К.С. Богомолова, к.е.н., доцент
Державний біотехнологічний університет

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Воєнний стан та економічні перетворення істотно вплинули на роль підприємств та відповідно підприємницьке середовище спонукає їх на нові відносини з органами влади, з партнерами по бізнесу та безпосередньо з працівниками. Також через це встановлюються нові взаємовідносини між керівником та підлеглими, а також між працівниками усередині колективів. Тому зростає роль управління людськими ресурсами, мотивація персоналу та прагнення до лідерства, де людський фактор стає головним фактором виробництва.

В різних джерелах термін управління людськими ресурсами ототожнюється з терміном управління персоналом, але управління людськими ресурсами являється більш сучасним поняттям для позначення того, що в літературі та практиці управління минулих років традиційно називалося адмініструванням або управлінням кадрами. Термін персонал деякі вчені трактують так – це сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності, технологіями, засобами виробництва [1]. Проте, як свідчить вислів М. Фінней, «Там, де вчорашні "адміністратори з кадрів" займалися головним чином тим, що запобігали конфліктам між працівниками та менеджерами, сьогоднішні менеджери з управління людськими ресурсами об'єднують роботодавців та працівників з метою плідної співпраці та досягнення необхідного в світовому масштабі рівня конкурентоспроможності всього бізнесу» [2]. Тому і Б. Трейсі вважає, що «людські ресурси» – це люди, які управляють організацією і формують її робочий штат, а також це кожен окремий працівник підприємства [3].

В управлінні організацією далеко не останнє місце, а з погляду стратегічного розвитку, навіть одне з головних місць займає персонал. Персонал є найбільш складним об'єктом управління, оскільки люди мають інтелект. Мінливість зовнішнього середовища підприємств, із збільшенням процесів прийняття управлінських рішень, які вимагають постійного оновлення інформації до персоналу висувають все більше вимог і в першу чергу до удосконалення їх компетентості. А ці проблеми можливо подолати шляхом навчання, що і вбачається в особливості людини, як ресурсу. Тому на вітчизняних підприємствах актуальним є питання побудови системи освіти та управління професійним розвитком персоналу підприємства. За сприятливих обставин навчання персоналу дає важливу подвійну функцію: найкращого використання працівника та його мотивацію. Природно освіта має носити безперервний характер оскільки відбувається постійне впровадження нової техніки та технології виробництва сучасних товарів, розвиток комунікаційних можливостей. Цьому сприяє і безперервна і швидка зміна інформації.

Розрізняють три види навчання: підготовку кадрів, підвищення кваліфікації кадрів та перепідготовка кадрів [4]. Велике значення при цьому в управлінні професійним розвитком насамперед є визначення потреб організації у цій галузі.

Йдеться насамперед про невідповідності між професійними знаннями та вміннями, якими повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей і тими знаннями та вміннями, якими він володіє насправді. Тому оцінка ефективності програм навчання є центральним моментом у керуванні професійним навчанням сучасної організації.

Людина як найважливіший елемент діяльності підприємства є головним стратегічним ресурсом підприємства у конкурентній боротьбі і взагалі головним двигуном прогресу. Незважаючи на новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високоефективної роботи неможливо. Тому управління персоналом зазнало радикальних змін. Формується новий погляд на робочу силу, як один із вирішальних ресурсів економіки, як на "людський капітал".

Отже, управління людськими ресурсами є стратегічно важливою складовою управління організацією. Основна складність полягає в тому, що люди відрізняються від інших ресурсів і тому потребують інших підходів та методів управління. Особливість людських ресурсів виявляється у тому, що люди наділені інтелектом, і це означає, що реакція на управління є більш продуманою з емоційною складовою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин двосторонній.

Також, вони постійно вдосконалюються і розвиваються, що дозволяє їх пристосованості до зовнішніх змін. І особливо важливим є те, що люди приходять до компанії усвідомлено, з певними цілями та мотивами.

Список використаних джерел:

1. Азарова А., Мороз О., Лесько О., Романець О.,: Вінниця ВНТ, 2014. URL http://publish.vntu.edu. ua/txt/601-1.pdf. (дата звернення 25.04.2022).

2. Баєрса Л.Л., Ру Л.В. Управління людськими ресурсами. URL: https://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html

3. Heathfield S. What Is a Human Resource? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.thebalance.com/what-is-ahuman-resource-1918144. (дата звернення: 26.04.2022).

4. Харун О.А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/16-15.pdf. (дата звернення 26.04.2022).

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
М.О. Запорожець, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Забезпечення ефективної діяльності підприємства залежить від сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, а також від мистецтва управління менеджерів різних рівнів. На сьогоднішній день все більшого значення набувають, так звані, навички soft skills керівного складу підприємства, серед яких чільне місце посідає високий рівень особистісної та професійної культури, демократичність, вміння працювати в команді та управляти нею тощо. Уникнення крайнощів в стилі управління менеджерів, постійне підвищення їх культури управління – складне завдання, що потребує пошуку шляхів гармонізації особистості керівника, зокрема, та його діяльності загалом. Забезпечення виконання даного завдання дає можливість забезпечити підприємство персоналом з високим рівнем лояльності та ефективності, а також керівним складом з яскраво вираженими ознаками лідерів.

До структури професійної культури зазвичай включають [1]: загальну культуру управління (адміністративна культура, культура управління персоналом, управлінські цінності (чесність, законність, оперативність, стратегічне мислення); управлінська свідомість); комунікативну культуру, тобто культура спілкування; службовий етикет; політичну та правову культуру; соціальну культуру – загальнолюдські моральні цінності; морально-етичні регулятори; культуру організації власної трудової діяльності, культуру робочого місця; культуру трудових відносин; культуру професійної поведінки (відповідальність за цілі, проєкти, підлеглих, чесність, порядність, доброзичливість, емпатійне ставлення до людей, справедливість, об’єктивність, активна позиція, готовність до

співробітництва та надання допомоги); інформаційну культуру; психологічну культуру.

Культура управління, на наш погляд, виступає не як симбіоз означених понять, а як якісно нове утворення.

Разом з тим, культуру управління формує система управлінських, професійних компетентностей менеджера. Розглянемо їх за допомогою даних табл. 1.

Таблиця 1

Система спеціальних управлінських компетенцій – основи управлінської культури [узагальнено автором на основі 2; 3, с. 56-57]

Компетентність	Характеристика
Фізична, психофізіологічна	необхідні показники здоров'я, рівень саморегулюції, стресостійкості тощо
Психологічна	цілеспрямованість, наполегливість, стійка самомотивація, комунікабельність, готовність до відповідальності, конфліктологічна обізнаність, інтуїтивність
Інформаційно-гностична	фахові, світоглядні, психологічні, педагогічні, науково-методичні знання
Особистісно-професійна готовність до управлінської діяльності	предметні, методичні та методологічні знання; психологічна зрілість
Інтелектуально-творча	вміння аналізувати, застосовувати методи синтезу, порівняння, абстрагування, узагальнення та конкретизації
Регулятивна	здатність до цілепокладання, планування; проактивність поведінки, її саморегуляція, гнучкість; адекватна оцінка результатів діяльності; володіння навичками результативної рефлексії
Організаційно-комунікативна	навички прийняття та обґрунтування рішень, творчий, креативний підхід до вирішення завдань, проблем, досягнення цілей; здатність до ефективного партнерства, встановлення психологічного контакту
Дієво-творча	вміння та навички проєктного управління, прогнозування, організації та кординування, експертні навички
Правова	знання прав, обов'язків, відповідальності (власних та підлеглих, інших стейкхолдерів); юридичні основи діяльності; готовність підпорядковуватися встановленим нормам

Важливим аспектом в системі культури управління сучасного підприємства є формування ефективних комунікацій. Існує багато правил побудови ефективних комунікацій, але на нашу думку доцільно наразі зосередити увагу на саме вибудовування

кризових комунікацій (табл. 2).

Таблиця 2

Рекомендовані правила кризових комунікацій для керівництва сучасного підприємства [сформовано на основі 4]

Правило	Зміст
1. «Сформуйте довіру»	Залучайте підлеглих до різних активностей, в т. ч. волонтерських, прийняття рішень. Допоміжний інструмент: соціальні мережі. Щоденні контакти, звернення менеджменту вибудовує глибокий рівень довіри.
2. «Системність»	Наявність плану дій та ланцюжка комунікацій. Менеджери мають знати, як та з ким в першу чергу комунікувати в разі чого.
3. «Говорити правду»	Говорити про ситуацію правду: що встигли, що не встигли зробити; які загрози та який план виходу із кризи; які можливі обмеження тощо.
4. «Висловлюйте емоції»	Погані новини також повідомляти необхідно, але намагатися повідомляти їх за один раз, коротко, при цьому висловлювати власні емоції, жаль, співчуття, а головне – оптимізм.
5. «Демонстрація позитивної налаштованості»	Наразі важливим є адекватне прийняття реальності, глибока переконаність, що «й це мине», а життя переможе. Керівники мають залишатися лідерами, які надихають та показувати нові шляхи, підходи, можливості.
6. «Спілкуйтеся про стан справ в країні»	Важливо не просто обговорювати події, за якими й так всі слідкують, але й підкреслювати досвід роботи аналогічних підприємств в сучасних умовах, їх шляхи подолання кризи та підтримки працездатності.
7. «Спілкування з підлеглими»	Відкритість зворотного зв’язку має бути максимальним – це не лише запорука надходження креативних ідей, підтримки, забезпечення лояльності персоналу, але й засіб моніторингу інформації про стан в колективі тощо.
8. «Міркувати про план виходу з кризи»	Керівний принцип та переконання для менеджерів всіх рівнів: війна закінчиться, криза закінчиться, необхідно думати про це вже зараз та випрацьовувати стратегію. До цього процесу доцільно залучати і власних підлеглих.

Отже, сучасне удосконалення культури управління на підприємстві, в першу чергу, має базуватися свідомості менеджерів, їх прагненні до розвитку та ефективного лідерства. Удосконалення культури управління в першу чергу приносить соціальний ефект: підвищення рівня мотивації працівників; зростання продуктивності праці; результативне регулювання та усунення недоліків, що виникають у процесі виробничих відносин; створення та підтримка сприятливої морально-психологічного клімату в трудовому колективі; удосконалення корпоративної культури; формування в персоналу нових ціннісних орієнтирів, що відповідають вимогам сучасної

ситуації, навичок, вмінь (завдяки делегуванню повноважень), підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу (завдяки заохочення до нестандартних рішень, залучення до процесу управління); поліпшення іміджу підприємства (особливо внутрішнього), зростання рівня згуртованості персоналу та його відповідальності, в тому числі й соціальної відповідальності.

Список використаних джерел:

1. Сидоренко Н. Оцінка професійної культури державного службовця: компетентнісний підхід. URL: http://surl.li/bzepo (дата звернення 18.04.2022).

2. Губа А. В. Теоретично-методичні засади формування управлінської культури вчителя – майбутнього менеджера освіти : дис. … доктора пед. наук : 13.00.04. Луганськ, 2010. 512 с.

3. Іващенко М. В., Осадчий С. В. Особливості управлінської культури викладача ВНЗ у процесі педагогічної діяльності. Професійна освіта: методологія, теорія та технології. 2016. № 3. С. 51-60.

4. Мудрак Л. 8 правил кризових комунікацій – поради для місцевого самоврядування. URL: http://surl.li/bzepx (дата звернення: 01.05.2022 р.).

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
А.Д. Курченко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах соціальної, економічної та політичної кризи значну увагу, на наш погляд, необхідно приділити формуванню нових засобів, методів та інструментів розвитку колективу підприємства та регулюванню відносин між його членами. Організаційна поведінка як елемент управління персоналом підприємства передбачає вивчення, управління та удосконалення даного процесу в контексті діяльності окремого працівника чи групи працівників даного підприємства.

Управління організаційною поведінкою в системі управління персоналом організації має відбуватися як тактично, так і стратегічно. Зокрема, серед основних стратегічних завдань управління організаційною поведінкою є наступні (рис. 1).

Відповідно, удосконалення організаційної поведінки в сучасних аграрних підприємствах варто, на наш погляд, почати

з удосконалення елементів організаційної культури підприємства (табл. 1).

Рис. 1. Основні завдання стратегії управління трудовою поведінкою персоналу в контексті стратегії управління персоналом підприємства [1]

Наступним напрямом удосконалення організаційної поведінки в аграрних підприємствах, на наш погляд, має бути удосконалення соціально-психологічного мікроклімату в колективі.

Таблиця 1

Напрямки удосконалення організаційної культури, пропоновані для сучасних аграрних підприємств [сформовано на основі 2-4]

Складова	Зміст удосконалень
Культура умов праці	Удосконалення психофізіологічних, соціально-психологічних умов праці
Культура засобів праці та трудового процесу	Впровадження досягнень науки і техніки у виробництво, підвищення рівня автоматизації / механізації, якості устаткування, інструментів; забезпечення ритмічності та планомірності роботи підприємства, рівня матеріально-технічного забезпечення, якості продукції, використання передових методів праці, методів оцінки результатів, забезпечення дисципліни праці
Культура міжособових відносин (комунікацій)	Удосконалення соціально-психологічного клімату в колективі, відчуття команди, взаємодопомоги, наявності та розділення працівниками цінностей, переконань підприємства, зовнішніх комунікацій з навколишнім середовищем
Культура управління	Удосконалення методів та стилю менеджменту, використання індивідуального підходу, нарощування професіоналізму управлінців, методів мотивації та стимулювання, підвищення рівня задоволеності трудовою діяльністю персоналу
Культура працівника	Підвищення рівня етичної культури (поведінки, знання етикету та етики, зміцнення ціннісних орієнтацій, переконань) та культури праці (рівня освіти та кваліфікації, ставлення до праці, рівня трудової дисципліни, творчості, креативності на робочому місці)

На основі опрацювання досліджень науковців у цьому

напрямі [5-7], нами сформовані основні завдання, які пропонується вирішити керівництву сучасних аграрних підприємств (табл. 2).

Таблиця 2

Пропоновані першочергові завдання з поліпшення морально-психологічного мікроклімату в колективі сучасних аграрних підприємств

Завдання	Зміст
Формування єдності орієнтирів	Забезпечення одностайності та узгодженості стосовно норм, прийнятих в підприємстві
Виявлення, управління ціннісними орієнтирами персоналу	Створення таких умов на підприємстві, які забезпечили б можливість актуалізації ціннісних орієнтацій особи в процесі роботи
Формування почуттів впевненості та приналежності	Зміцнення почуття впевненості персоналу у власних силах, компетентності, здібностях; формування впевненості, що приналежність до справ підприємства рівнозначно є вигідною як особисто працівнику, так і підприємству загалом
Удосконалення процесу мотивації праці	Мотиваційний вплив максимально здійснювати індивідуалізовано. Для цього необхідно проводити систематично мотиваційний моніторинг.
Налагоджувати культуру взаємовідносин	Керуватися принципами рівних можливостей, справедливого розподілу винагороди, вільного висловлювання, обміну знаннями, досвідом
Забезпечення гнучкого контролю та заохочення соціального контролю, самоконтролю	Надання розумної автономності в процесі вирішення виробничих завдань. Намагання уникнути занадто ретельного, безперервного контролю.
Використовувати процеси наслідування, імітації, моделювання	Стиль взаємодії керівників верхньої ланки з керівниками середньої ланки здебільшого відтворюється ними у взаємовідносинах з підлеглими.

Для забезпечення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі, керівництву сучасних аграрних підприємств, на наш погляд, в сучасних умовах військового стану, все ж таки доцільно надавати перевагу демократичному стилю керівництва, але при цьому ситуаційно та обмежено використовувати і адміністративний.

Отже, організаційна поведінка – складний, комплексний, системний елемент менеджменту персоналу. Управляти поведінкою необхідно цілеспрямовано та безперервно, шляхом моделювання соціально-психологічних, ментальних установок

працівників, який дозволять сформувати ефективну модель збереження, оптимального використання персоналу, при одночасному досягненні поставлених організаційних цілей.

Список використаних джерел:

1. Сазонова Т. О., Нагорна Ж. Ю., В'юницький Д. І. Організація праці менеджера в контексті управління поведінкою персоналу підприємства. URL: http://surl.li/bwtzn (дата звернення 28.04 2022 р.).

2. Сіренко Н.М., Баришевська І.В. Управління розвитком організаційної культури аграрних підприємствах. URL: http://surl.li/bzelx (дата звернення: 04.04.2022 р.).

3. Гринчук С. О., Сумцов В. Г. Механізм впливу керівника на культуру персоналу організації. Управління розвитком трудового потенціалу України : Монографія / за ред. Г. Г. Савіної. Херсон: ХНТУ МОН України, Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2010. С. 280–286.

4. Гарват О. А. Удосконалення організаційних структур підприємств в умовах нестабільної економічної ситуації. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2010. № 3.,Т. 1. С. 27-37.

5. Базалійська Н.П., Микитюк С. С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2017. Випуск 1 (06). С. 24-31.

6. Кузьмін О. Є., Дідик А. М. Шляхи покращання соціально-психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства. *Ефективна економіка.* 2013. № 10. URL: http://surl.li/bzema (дата звернення 23.04.2022 р.).

7. Жигайло Н.І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник.* 2012. 2 (1). С. 374-383.

Р.І. Содома, к.е.н., доцент,
Н.В. Головко, здобувач вищої освіти
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Заздалегідь продуманий план здійснити певні дії, які мають бути реалізовані обраним до цього способом є підгрунтям поняття «рішення». У менеджменті всю увагу зосереджено на прийнятті управлінських (організаційних) рішень. На відміну від рішень, які приймаються людиною на побутовому рівні і стосуються її особистого життя, управлінські рішення приймаються стосовно певних проблем, певних ситуацій щодо організації різного рівня і різних колективів людей.

Управлінське рішення в менеджменті є результатом аналізу, вибору альтернативи із багатьох варіантів, прогнозування, економічної оцінки, а також розумово–психологічної, творчої діяльності керівника. Прийняття рішення – це процес, що спрямований на досягнення конкретної мети в управлінській діяльності.

Якість управлінського рішення – це ступінь відповідності сукупності параметрів рішення загальної стратегії розвитку підприємства і сформованої проблемної ситуації при загальній реальності його реалізації [3, с. 89].

Основним критерієм ефективності управлінського рішення є відношення ефекту, отриманого в результаті його реалізації і вираженого показником ступеня досягнення мети, до величини витрат на розробку і здійснення рішення [2, с. 110].

Процес прийняття рішення складається з певних стадій і фаз, як це показано на рис 1.

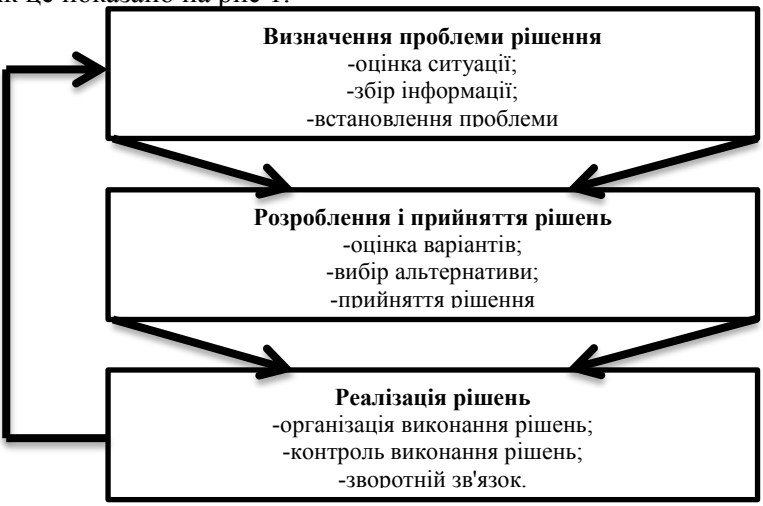


Рис. 1. Процес прийняття та реалізації рішень

Такий підхід до вироблення управлінських рішень найдоцільніше використовувати щодо загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рішень тощо. Однак, він має суттєві недоліки. Зокрема, перший його етап є елементом функції планування і реалізується задовго до прийняття управлінського рішення. Крім того, він недостатньо

чітко виокремлює ідею оптимізації управлінських рішень [1, с. 59].

Також, для підвищення ефективності управлінських рішень загальний вигляд алгоритму процесу прийняття управлінських рішень повинен передбачати здійснення наступної послідовності дій:

– визначення стратегічної мети;

– забезпечення конкурентних переваг підприємства;

– збір та обробка інформації про конкурентної ситуації на галузевому ринку;

– збір інформації про внутрішній стан підприємства;

– вибір і розробка критеріїв оцінки варіантів управлінських рішень в області забезпечення конкурентоспроможності підприємств;

– визначення факторів, що впливають на управлінські рішення із забезпечення конкурентоспроможності підприємств, і безлічі допустимих значень по кожному з них;

– визначення кількісних оцінок результатів і витрат, пов'язаних з реалізацією кожного варіанту управлінських рішень з безлічі допустимих значень по кожному фактору;

– побудова дерева рішень;

– оцінка кожної гілки взаємодіючих управлінських рішень на ефективність результату, можливості досягнення мети та її реалізації;

– практична реалізація обраного варіанта поєднання рішень

Через появу незвичайної ситуації перед компаніями та їхніми працівниками з’являються нові проблеми, які потребують швидких та рішучих дій [4, с 123]. Якщо менеджери поставлять на початку виникнення проблеми правильну ціль та змоделюють шляхи уникнення її, це дозволить передбачити тенденції розвитку та встановити режим діяльності з урахуванням будь-яких факторів. Від керівника очікують прийняття правильних та ефективних рішень.

Список використаних джерел:

1. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту XXI / пер. з англ. Т. Літенської. К. : видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.

2. Менеджмент організацій: підручник. Колектив авторів за заг. ред. Л.І. Федулової. К.: Либідь, 2014. 448 с.

3. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Беседовський О.М. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід: наукове

видання. Х.: Вид. ХНЕУ, 2015. 240 с.
4. Ратушний Р.Т., Кузиляк В.Й., Саміло А.В., Повстин О.В. Теоретичні основи і практичні аспекти менеджменту в органах і підрозділах цивільного захисту: Навчальний посібник. Львів: ЛДУБЖД, 2015. 318 с.

Т.М. Харченко, к.е.н., доцент,
А.В. Глух, здобувач вищої освіти
Сумський національний аграрний університет

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Швидкі та далекосяжні структурні зміни в економіці під впливом глобалізації ставлять перед суспільством складні виклики. Соціально-економічні процеси стають нестабільними. Соціальні ризики зростають, посилюються та поглиблюються. Сучасні проблеми неможливо вирішити лише ринковими механізмами. Важливо забезпечити регулювання соціальних процесів шляхом збалансування інтересів бізнесу та суспільства, балансування соціальних пропорцій та встановлення конкретних пріоритетів.

Теоретичні основи дослідження соціальної відповідальності суб’єктів господарювання слід розглядати з точки зору змістовних міркувань, а саме: важливе суспільне благо, що забезпечує узгодженість соціально-економічних відносин; механізм взаємозалежності та узгодження інтересів соціальних суб’єктів на різних позиціях у соціальній ієрархії; механізм громадського контролю, що контролює дотримання норм цивілізованих відносин між його учасниками; державний інститут, що має вирішальний вплив на соціально-економічний розвиток країни, на основі гармонізації індивідуальних, колективних і соціальних інтересів у формуванні нормальних умов життя [1, с. 75].

Зміст і рівень відповідальності змінюються залежно від ступеня «участі» в соціально-економічних процесах та обставинах. З точки зору людини – це усвідомлення наслідків своїх дій (ставлення до праці та обов’язків, сплата податків, підвищення кваліфікації, турбота про власне здоров’я, участь у

суспільному житті тощо). Підприємства відповідають за прийняття управлінських рішень та їх соціально-економічний вплив на робочу силу та суспільство, організаційну культуру. Держава регулює умови життя та її вплив на суспільство, виконує міжнародні зобов'язання, забезпечує верховенство національних інтересів, досягає стратегічних цілей соціально-економічного розвитку [2, с. 56]. Соціальна відповідальність держави (організацій усіх рівнів та місцевого самоврядування) є одним із механізмів забезпечення якості та ефективності державного управління.

Підприємство є відкритою динамічною системою, яка постійно контактує із зовнішнім середовищем, розвиток компанії невіддільне від ресурсів та умов, від яких залежить соціальна система. Підприємству потрібен прибуток, але це лише необхідна умова діяльності. Цінність компанії полягає у створенні суспільного багатства, а не тільки особистого багатства. Прибуток є природним результатом створення багатства, поява форми соціального багатства. Прибуток важливий для компанії, але якщо компанія, яка не фокусується на соціальній відповідальності, зрештою буде покинута суспільством. Факти довели, що багато успішних компаній століттями славляться своєю соціальною відповідальністю. Тільки ті, у кого є мужність взяти на себе соціальну відповідальність, можуть змусити співробітників зосередитися і можуть досягти покращення умов життя, соціально визнаного бренду, прийняття споживачами продукції компанії та, зрештою, досягнення величі економічних вигод та стійкості [3, с. 80].

Стійкість компанії відіграє важливу роль у підтримці життєздатності та життєздатності компанії. Це вимагає від компаній піклуватися про повні та довгострокові інтереси суспільства та брати на себе повну відповідальність та зобов'язання. У багатьох випадках соціально відповідальні компанії змушені нести додаткові витрати, деякі з яких є збитковими або забезпечують постійний прибуток компанії. Але з іншої точки зору це не так. Підприємство з певним почуттям соціальної відповідальності не може принести уряду прямі економічні результати в короткостроковій перспективі, але в

довгостроковій перспективі цей захід покращив соціальний імідж компанії та навколишнє середовище та заручився підтримкою всіх секторів суспільства. Через це підприємництво також є гордим і альтруїстичним. Більшість досліджень показали, що існує позитивна кореляція між участю громадян і продуктивністю компанії, тобто, якщо підприємство підзвітне, воно може сприяти досягненню економічної вигоди [4, с. 247].

Таким чином, соціальна відповідальність у системах корпоративного управління дозволяє ефективно узгоджувати інтереси всіх сторін шляхом використання програм соціальних інвестицій, партнерства та інститутів соціального діалогу, а також інструментів нефінансової звітності. Перевагами здійснення соціальної відповідальності є: покращення корпоративного іміджу; можливості побудови партнерських відносин між бізнесом, державою та громадськістю; підвищення довіри споживачів до діяльності, продукції та послуг компанії; підвищення професійного рівня працівників; здатність створити безпечне середовище для діяльності та розвитку; підвищення вартості нематеріальних активів. Недоліками виконання соціальної відповідальності є: порушення принципу максимізації прибутку, соціальні витрати; відсутність досвіду вирішення соціальних проблем.

Список використаної джерел:

1. Ігнатенко М.М. Теоретичні засади та практичні напрями формування корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Економіка АПК.* 2015. № 1. С. 77-82.
2. Лагута Я.М. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність підприємств: основні теоретичні та практичні аспекти. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2017. № 3 (08). С. 153-157.
3. Карпенко О. О., Мандзюк Н. К. Соціальна відповідальність як чинник економічного розвитку вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6219 (дата звернення: 10.02.2022)
4. Стеценко В., Березова Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в умовах пандемії. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 63. № 2. С. 243-250.

Л.В. Шостак, к.е.н. доцент,

С.І. Бегун, к.е.н., доцент,
В.С. Тарадюк, здобувач вищої освіти
Волинський національний університет ім. Лесі Українки

НАСЛІДКИ ВПЛИВУ COVID-19 НА СТРУКТУРУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Немає сумнівів у тому, що наслідок пандемії COVID-19 став однією із причин економічної кризи в Україні. Більшість малих та середніх підприємств становлять найбільшу частину у структурі Спілки українських підприємств. Саме ці підприємства пережили кризу особливо болісно під час пандемії. Виникла велика необхідність запровадження радикальних заходів з боку влади на підтримку економіки. Уряд дозволив підприємствам тимчасове звільнення від сплати податків бізнесу, що в умовах карантину продовжує сплачувати заробітну плату співробітникам. У більшої половини власників малих підприємств запасу міцності залишилось не більше ніж на місяць карантину, усі ці цифри дають можливість уявити масштаби економічної кризи.

Із впровадження жорсткого карантинного режиму підприємства суттєво обмежили свою роботу. У малих підприємств ще немає достатнього запасу міцності, щоб дозволити собі деякий час працювати у збиток, і тому він потребує посилених засобів підтримки від держави. Український Уряд прийняв низку рішень, які передбачають тимчасові послаблення для бізнесу під час карантину. Головною метою цих рішень є максимально можливе скорочення фінансових зобов’язань малого бізнесу перед державою, орендодавцями, а також скасування штрафних санкцій за невиконання домовленостей із партнерами та фінустановами-кредиторами. Були значно збільшені ліміти для фізичних осіб-підприємців, які працюють за спрощеною системою оподаткування. Лише деякі запроваджені заходи допомагають частково. У період карантину також виплати за іпотечними кредитами будуть відтерміновані, а штрафи за несплату комунальних послуг не будуть нараховуватись. Держава допоможе для найманих працівників та підприємців, яка становить 8 тисяч гривень. Щоб отримати таку допомогу,

працівники та підприємці мають написати заяву через “Дія” і вказати персональні дані та рахунок, на який необхідно переказати кошти. Така підтримка від держави діятиме лише в період карантину. На неї можуть розраховувати ті підприємці, основною сферою діяльності яких є саме той бізнес, що постраждає від обмежень [1].

Пандемія коронавірусу значно змінила життя українців. Причому зміни торкнулися доходів та роботи, і навіть таких речей, як спосіб життя, спілкування і дозвілля. Навіть найвідоміші ресторани, які мають впізнаваність постійних клієнтів і вдале розташування, зазнали великих збитків. За словами більшості рестораторів, карантин вихідного дня, запроваджений на весні, виявився «безглуздим рішенням» з точки зору боротьби з коронавірусом, та призвів до ще більших фінансових проблем у сфері послуг. Також карантинні обмеження відіграли велику роль в туризмі. Українці почали подорожувати набагато менше і це завдало значного збитку різним турагенціям. У цей період вдома залишилися й іноземці, які подорожували Україною. Багато туристів відвідувала Чорнобильську зону відчуження, Одесу, Київ та Львів. Спеціалізовані туроператори, втративши багатьох своїх іноземних клієнтів, змінили формат своїх подорожей, знизили ціну та спробували переконати туристів мандрувати Україною. Найкращою інвестицією у 2020 році, можна вважати кошти які були вкладені в служби доставки та онлайн-магазини. Цей бізнес замінив українцям звичний шопінг та перебрав на себе значну частину торгівлі. Зараз інтернетом користується більше 80% українців, зокрема кожен четвертий з них – регулярно купує товари і послуги онлайн.

Від жорстких карантинних обмежень в Україні дуже постраждали пасажирські перевезення. Автомобільний та залізничний транспорт втратили частину вантажів у розпал карантину, і на даний час відновлення відбувається повільно. Найбільші втрати – у залізниці та авіації, натомість автомобільні перевезення та транспорт громадського перевезення у містах почуваються дещо краще. Найбільш потерпілим від пандемії вважається авіація. Авіакомпанії мають запас міцності не більше ніж на три місяці. Подальша заминка призведе до банкрутства

малих і середніх авіакомпаній. Існує великий ризик масового звільнення робітників, які працюють в цій сфері [2].

Кінотеатри, установи культури і дозвілля, ТРЦ постраждали внаслідок запровадження карантинних заходів чи не найбільше. Кінотеатри стали одними з перших, хто почав закриватися наслідок виявлення перших хворих на Covid-19. Відчула пандемію й івент-індустрія через заборону проведення масових заходів – вистав, форумів, концертів тощо. Сотні керівників відправили співробітників додому «за свій рахунок». Великі торгові центри на період запровадження карантину фактично теж залишилися без заробітків. При цьому варто зауважити, що фінансові втрати ТРЦ включають в себе втрату орендного доходу від магазинів, які не можуть працювати. До того ж, збільшилися витрати власників ТРЦ на охорону та проведення дезінфекції. Власники торгівельно-розважальних центрів також зазнають втрат через скорочення великої кількості співробітників або ж їхнє відправлення у відпустку за свій рахунок.

Пандемія коронавірусу виявилась складним випробовуванням для української системи освіти. Школи та вчителі, викладачі ЗВО не були готові до запровадження дистанційної освіти. Це стосується не тільки наявності технічних засобів, але й уміння викладати онлайн. Також закриті дитячі садочки є однією з головних проблем батьків, які повернулися на роботу після послаблення карантинних обмежень.

Перш за все, щоб дати бізнесу часу на відновлення, було б правильно продовжити дії пільгових умов і після карантину. Необхідно також поступово переосмислювати наявну модель економіки, та почати впроваджувати необхідні структурні зміни.

Список використаних джерел:

1. Саблій Л. А., Бунчак. О.М. Нова ефективна технологія. Вісник КНУТД. 2010. №6. С. 77–80.

2. Сучасний погляд на готовність до НУШ. URL: https://dnz6.edu.vn.ua/nash-budn-ta-rozvagi/440-qsuchasnyj-pogljad-na-gotovnist-do-nushq.html.

3. Українська криза. Делікатний баланс. URL: https://www.europeanleadershipnetwork.org/commentary/france-and-the-ukraine-crisis-a-delicate-balancing-act/.

А.В. Чмут, к.е.н., ст. викладач

Херсонський державний університет

ГАРМОНІЗАЦІЯ ЦІЛЕЙ ПРИ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасній економіці нематеріальні ресурси надають підприємству ті якості, що відрізняють його від інших суб'єктів та забезпечують стійкі конкурентні переваги. Формуються вони, головним чином, за рахунок зовнішніх взаємовідносин. Суб'єкти ринкових зацікавлені у створені міцних взаємовідносин із партнерами як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, забезпечуючи таким чином собі конкурентні переваги [1, 2]. Запорукою стабільності та ефективності таких відносин є їх гармонізація.

Поняття «гармонізація» все частіше використовують автори в економічній літературі. Сутність даного поняття нами була досліджена в попередніх працях [3] та визначено, що на шляху до гармонізації взаємовідносин при інтеграції суб'єкти господарювання проходять етапи узгодження цілей, можливостей та інтересів [4].

Початковим етапом на шляху до гармонізації взаємовідносин підприємств учасників інтеграції постає гармонізація цілей. Протиріччя між цілями можуть існувати на різних рівнях, що відповідно викликає внутрішній конфлікт цілей, зовнішній, та міжрівневий.

Внутрішній конфлікт цілей пов'язаний з їх протиріччям в середині організації. Наприклад протиріччя між ключовими цілями та стратегією розвитку, що реалізується на підприємстві.

Зовнішній конфлікт цілей пов'язаний з їх розбіжністю по відношенню до цілей суб'єктів зовнішнього середовища, в тому числі партнерами. Проміжний рівень цілей характеризує протиріччя між цілями підприємства та цілями процесу інтеграції.

Таким чином процес гармонізації цілей можна представити в наступному вигляді (рис. 1).

Таким чином взаємна гармонізація цілей учасників інтеграції реалізується через їх узгодження на внутрішньому та проміжному рівнях. Тобто якщо цілі учасників співпадають з цілями інтеграції то можна говорити про те, що вони можуть бути гармонізовані між собою.

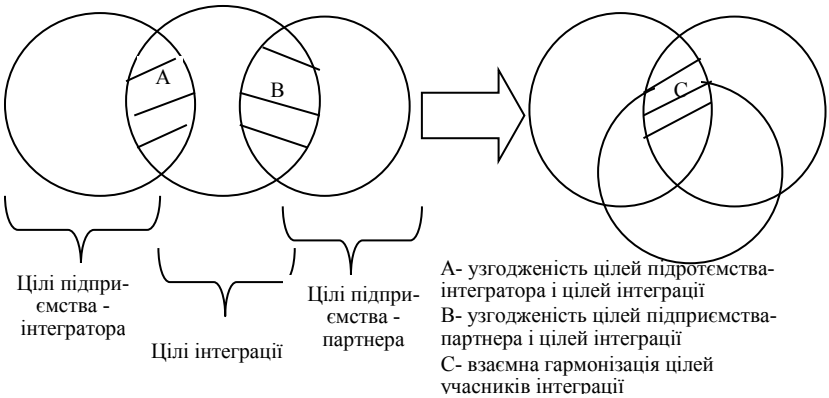


Рис. 1 Гармонізація цілей учасників інтеграції*

** Власна розробка автора*

Інтеграція з ініціативи суб'єктів господарювання, як вже зазначалось раніше, має на меті ключовим стимулом досягнення конкурентних переваг, що забезпечує їх стратегічний розвиток. При цьому для досягнення даної мети суб'єкти можуть піти не тільки шляхом стратегії інтеграції, а й альтернативними напрямами.

З урахуванням всього вище сказаного гармонізація напрямів розвитку підприємства, тобто узгодження цілей підприємства з обраною стратегією розвитку, є важливою складовою подальшої гармонізації взаємовідносин підприємств.

Список використаних джерел

1. Чмут А.В. Особливості розвитку інтеграції підприємств при виробництві харчових продуктів в умовах виходу на європейські ринки. Теорія і практика регіонального розвитку: колективна монографія. Дніпро: Герда, 2016. С. 539- 546.

2. Ушкаренко, Ю. В., Соловйов А. І., Чмут А. В. Особливості формування системи кооперативних відносин в агропромисловому виробництві.*Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 38. С.51-56.

3. Чмут А. В. Сутність гармонізації як економічної категорії. *Modern economics*. 2017. № 1. С. 61-65. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/1-2017/UKR/chmut.pdf

4. Чмут А. В. Оцінка рівня гармонізації відносин учасників інтеграційних об'єднань. *Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету*. 2012. № 6. С. 232–237.

Л.В. Шостак, к.е.н. доцент,

С.І. Бегун, к.е.н., доцент,
В.С. Тарадюк, здобувач вищої освіти
Волинський національний університет ім. Лесі Українки

НАСЛІДКИ ВПЛИВУ COVID-19 НА СТРУКТУРУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Немає сумнівів у тому, що наслідок пандемії COVID-19 став однією із причин економічної кризи в Україні. Більшість малих та середніх підприємств становлять найбільшу частину у структурі Спілки українських підприємств. Саме ці підприємства пережили кризу особливо болісно під час пандемії. Виникла велика необхідність запровадження радикальних заходів з боку влади на підтримку економіки. Уряд дозволив підприємствам тимчасове звільнення від сплати податків бізнесу, що в умовах карантину продовжує сплачувати заробітну плату співробітникам. У більшої половини власників малих підприємств запасу міцності залишилось не більше ніж на місяць карантину, усі ці цифри дають можливість уявити масштаби економічної кризи.

Із впровадження жорсткого карантинного режиму підприємства суттєво обмежили свою роботу. У малих підприємств ще немає достатнього запасу міцності, щоб дозволити собі деякий час працювати у збиток, і тому він потребує посилених засобів підтримки від держави. Український Уряд прийняв низку рішень, які передбачають тимчасові послаблення для бізнесу під час карантину. Головною метою цих рішень є максимально можливе скорочення фінансових зобов’язань малого бізнесу перед державою, орендодавцями, а також скасування штрафних санкцій за невиконання домовленостей із партнерами та фінустановами-кредиторами. Були значно збільшені ліміти для фізичних осіб-підприємців, які працюють за спрощеною системою оподаткування. Лише деякі запроваджені заходи допомагають частково. У період карантину також виплати за іпотечними кредитами будуть відтерміновані, а штрафи за несплату комунальних послуг не будуть нараховуватись. Держава допоможе для найманих працівників та підприємців, яка становить 8 тисяч гривень. Щоб отримати таку допомогу,

працівники та підприємці мають написати заяву через “Дія” і вказати персональні дані та рахунок, на який необхідно переказати кошти. Така підтримка від держави діятиме лише в період карантину. На неї можуть розраховувати ті підприємці, основною сферою діяльності яких є саме той бізнес, що постраждає від обмежень [1].

Пандемія коронавірусу значно змінила життя українців. Причому зміни торкнулися доходів та роботи, і навіть таких речей, як спосіб життя, спілкування і дозвілля. Навіть найвідоміші ресторани, які мають впізнаваність постійних клієнтів і вдале розташування, зазнали великих збитків. За словами більшості рестораторів, карантин вихідного дня, запроваджений на весні, виявився «безглуздим рішенням» з точки зору боротьби з коронавірусом, та призвів до ще більших фінансових проблем у сфері послуг. Також карантинні обмеження відіграли велику роль в туризмі. Українці почали подорожувати набагато менше і це завдало значного збитку різним турагенціям. У цей період вдома залишилися й іноземці, які подорожували Україною. Багато туристів відвідувала Чорнобильську зону відчуження, Одесу, Київ та Львів. Спеціалізовані туроператори, втративши багатьох своїх іноземних клієнтів, змінили формат своїх подорожей, знизили ціну та спробували переконати туристів мандрувати Україною. Найкращою інвестицією у 2020 році, можна вважати кошти які були вкладені в служби доставки та онлайн-магазини. Цей бізнес замінив українцям звичний шопінг та перебрав на себе значну частину торгівлі. Зараз інтернетом користується більше 80% українців, зокрема кожен четвертий з них – регулярно купує товари і послуги онлайн.

Від жорстких карантинних обмежень в Україні дуже постраждали пасажирські перевезення. Автомобільний та залізничний транспорт втратили частину вантажів у розпал карантину, і на даний час відновлення відбувається повільно. Найбільші втрати – у залізниці та авіації, натомість автомобільні перевезення та транспорт громадського перевезення у містах почуваються дещо краще. Найбільш потерпілим від пандемії вважається авіація. Авіакомпанії мають запас міцності не більше ніж на три місяці. Подальша заминка призведе до банкрутства

малих і середніх авіакомпаній. Існує великий ризик масового звільнення робітників, які працюють в цій сфері [2].

Кінотеатри, установи культури і дозвілля, ТРЦ постраждали внаслідок запровадження карантинних заходів чи не найбільше. Кінотеатри стали одними з перших, хто почав закриватися наслідок виявлення перших хворих на Covid-19. Відчула пандемію й івент-індустрія через заборону проведення масових заходів – вистав, форумів, концертів тощо. Сотні керівників відправили співробітників додому «за свій рахунок». Великі торгові центри на період запровадження карантину фактично теж залишилися без заробітків. При цьому варто зауважити, що фінансові втрати ТРЦ включають в себе втрату орендного доходу від магазинів, які не можуть працювати. До того ж, збільшилися витрати власників ТРЦ на охорону та проведення дезінфекції. Власники торгівельно-розважальних центрів також зазнають втрат через скорочення великої кількості співробітників або ж їхнє відправлення у відпустку за свій рахунок.

Пандемія коронавірусу виявилась складним випробовуванням для української системи освіти. Школи та вчителі, викладачі ЗВО не були готові до запровадження дистанційної освіти. Це стосується не тільки наявності технічних засобів, але й уміння викладати онлайн. Також закриті дитячі садочки є однією з головних проблем батьків, які повернулися на роботу після послаблення карантинних обмежень.

Перш за все, щоб дати бізнесу часу на відновлення, було б правильно продовжити дії пільгових умов і після карантину. Необхідно також поступово переосмислювати наявну модель економіки, та почати впроваджувати необхідні структурні зміни.

Список використаних джерел:

1. Саблій Л. А., Бунчак. О.М. Нова ефективна технологія. Вісник КНУТД. 2010. №6. С. 77–80.

2. Сучасний погляд на готовність до НУШ. URL: https://dnz6.edu.vn.ua/nash-budn-ta-rozvagi/440-qsuchasnyj-pogljad-na-gotovnist-do-nushq.html.

3. Українська криза. Делікатний баланс. URL: https://www.europeanleadershipnetwork.org/commentary/france-and-the-ukraine-crisis-a-delicate-balancing-act/.

І.В. Шульженко, к.е.н., доцент,

І.А. Маслак, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

МОТИВАЦІЯ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Механізм мотивації як важливої складової розвитку соціально-орієнтованого управління підприємством повинен включати наступні складові: нормативно-правовий, який включатиме нормативно-правові акти та інші регламентуючі документи, що необхідні для реалізації стратегії; інституціональний механізм, тобто заходи щодо створення можливостей для ефективної роботи підприємства на основі спільної діяльності персоналу; ресурсний, тобто раціоналізацію ефективного використання ресурсів усіх видів; фінансовий, який визначає потреби підприємства у власних та запозичених фінансових ресурсах для реалізації стратегії; кадровий, який є пріоритетним, оскільки в ньому повинні бути передбачені заходи щодо забезпечення кваліфікованими кадрами та соціальне забезпечення персоналу, розвиток кожної особистості, збереження здоров'я; інформаційний механізм що включає систему заходів щодо стимулювання розвитку підприємства, пов’язаних з інформаційними технологіями, створенням умов для входження в інформаційне середовище[1, с. 123-129].

В якості мотиваційного ресурсу управління, соціально-орієнтована кадрова політика та пов'язані з нею соціальні послуги повинні сприяти тому, щоб кожний працівник задовольняв свої потреби, інтереси та ціннісні орієнтації. При цьому, у кадровому механізмі повинні бути передбаченими можливості участі працівника (або всіх членів колективу підприємства) у суспільно-корисній діяльності, відбиватися його якісні характеристики, а саме – ступінь розвитку його здібностей, придатності та підготовленості до виконання робіт визначеного виду та складності, відношення до праці, можливість і готовність працювати.

Таким чином, важливою складовою механізму мотивації соціально-орієнтованого управління підприємством має стати професійне навчання персоналу.

Зазначимо, що основним документом, в якому зазначаються завдання, основні напрями та шляхи реалізації стратегії соціально-орієнтованого управління підприємством має бути план соціального розвитку. В такому плані узагальнюються усі заходи щодо удосконалення соціально-демографічної структури колективу, покращення умов та охорони праці, удосконалення медичного обслуговування, побутово-культурних, житлових умов працівників, підвищення рівня оплати праці, фінансування соціальних програм. Цей план повинен бути частиною колективного договору підприємства.

Зазначимо, що у країнах з розвиненою ринковою економікою мотиваційний механізм розвивається відповідно до концепцій «гуманізації праці» і «якості трудового життя». Ці концепції зорієнтовані на персоніфікацію управлінських рішень, тобто встановлюється залежність оплати праці не тільки від результатів діяльності підприємства, а з врахуванням особистих якостей і досягнень робітників. Політика індивідуалізації доходів працівників є намаганням повніше врахувати не тільки індивідуальні результати праці, а і особисті ділові якості. До них можна віднести відповідальність, творчу ініціативу, досконалість, кваліфікацію, швидкість і точність рішень і якість роботи [2].

Для розробки та запровадження сучасного мотиваційного механізму у підприємства пропонуємо використання декількох складових. По-перше, це проведення тестування усіх робітників на основі порівняльного аналізу спеціальних перевірочних анкет. Вони повинні включати перелік стандартних перевірочних питань, які стосуються всіх основних вимог до конкретного працівника. Таку анкету повинен заповнювати керівник середньої ланки базуючись на своїх спостереженнях та з врахуванням думки колег. Потім, виходячи з даних анкети, співробітника оцінюють за розробленою кількістю балів та визначають інтегральний оціночний показник. Після проведеного аналізу визначають рівень фахової компетентності працівника, що атестується та його корисність для підприємства. Отримані показники ділять на п'ять рівнів значимості, з врахуванням яких розробляються і приймаються управлінські рішення щодо мотивації як важливої складової

розвитку соціально-орієнтованого управління підприємством [3, с. 28-32].

Отже, керівництву підприємства необхідно удосконалити систему мотивації шляхом врахування соціального фактору, який дозволить підвищити задоволення персоналу процесом праці, що дозволить використовувати соціально орієнтований менеджмент. За його використання персонал підприємства буде вважатися важливим соціальним капіталом та найвищою цінністю для підприємства. Тому введення соціально-гуманістичних аспектів у систему мотивації значно розширює мотиваційне поле підприємства, яке стане більш гнучким.

Підсумовуючи усе вищесказане, можна дійти до висновку, що тільки при комплексному підході до системи мотивації, можна досить швидко досягти належних результатів роботи компанії.

Список використаних джерел:

1. Шульженко І.В., Сосніцький А.В., Дорошенко М.В. Особливості мотивації в процесі командної роботи персоналу організації. *Економічний форум*, 2021. № 4.С.123-129.

2.Васюта В. Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка.* 2016. № 6. URL: http:// www. economy. nayka. com.ua/?op= 1& z=5041. (дата звернення 28.11.2021).

3.Тищенко А.С. Практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах ведення сучасного бізнес. *Актуальні проблеми економіки і управління.* 2020. С. 28-32.

І.Г. Грецька, ст. викладач,
М.І. Білан, здобувач вищої освіти
Західнодонбаський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

ЧИННИКИ ВПЛИВУ ТА ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ВУГІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Динаміка основних показників стану державного сектору вугільної промисловості протягом останніх років свідчить про посилення кризи в галузі. Стрімке зменшення кількості діючих шахт (з 276 в 2013 році до 144 в 2014 році, з яких 121 - державні), виробничих потужностей з видобутку вугілля (із 193 млн. тонн до 90 млн. тонн) та обсягів постачання вугільної

продукції на внутрішній ринок державними вугільними підприємствами (з 57 млн. тонн у 2013 році до 28 млн. тонн у 2014 році) посилює енергетичну залежність та загрожує енергетичній безпеці держави.

Більшість підприємств вугільної промисловості фактично є банкрутами, які продовжують функціонувати в ринкових умовах лише за рахунок надання державної підтримки. Знизився людський потенціал галузі – за останні 16 років чисельність працівників зменшилася на 640 тис., або на 74 відсотки загальної кількості працівників.

Основнім чинником, що заважає розвиткові галузі є недостатній обсяг інвестицій, який на сьогодні не дає можливості забезпечити випереджаюче введення в експлуатацію виробничих потужностей. Так, протягом 2020-2021 років загальна потреба вугільної промисловості в інвестиційних коштах становила 37,5 млрд. гривень, тоді як фактичний обсяг фінансування з державного бюджету складав лише 24,3 млрд. гривень, або 65 відсотків необхідного обсягу[2].

Негативно впливають на розвиток вугільної промисловості такі фактори, як недосконалість законодавства у відповідній сфері, низька ефективність управління галуззю на всіх рівнях, недосконала структура шахтного фонду та зношеність основних фондів вугледобувних підприємств, складні умови проведення гірничих виробок і низький рівень механізації гірничих робіт, значний ступінь зносу стаціонарного обладнання і недостатня чисельність працівників, насамперед основних гірничих професій. Ці фактори суттєво вплинули на зменшення обсягів видобутку вугілля і, як наслідок, на зменшення постачань вугілля на внутрішній ринок державними вугледобувними підприємствами [1].

Передбачається зростання доходу від випуску вугільної продукції за рахунок покращення її якості (зольність товарного вугілля знизиться з 26,5% до 23,0 %), а також переходу до цін на вугільну коксівну продукцію відповідно до її реальної вартості в ланцюжку «вугілля – кокс – метав» та визначення ціни на енергетичне вугілля з урахуванням його енергетичної цінності, споживчих властивостей, взаємозамінності та екологічної прийнятності порівняно з вартістю та аналогічними

показниками європейського вугілля.

При цьому однією з важливих умов виступає оптимальна виробнича програма.

Оптимальною річною виробничою програмою підприємства називатиметься програма випуску продукції, при якій досягається найбільший економічний ефект за рахунок раціональної підготовки і завантаження основного технологічного устаткування. Дану задачу можна вирішувати як для підприємства в цілому, так і для окремих цехів і ділянок, маючи повну інформацію про конкурентоспроможність продукції і попит на неї.

Для основних цехів з наочною спеціалізацією оптимальна виробнича програма кожного цеху буде і оптимальною виробничою програмою підприємства по тих найменуваннях виробів, які виготовляються у відповідному цеху.

Для основних цехів з технологічною спеціалізацією оптимальну виробничу програму треба розраховувати для всього підприємства, оскільки оптимальні виробничі програми по окремих цехах в цьому випадку будуть різними по виробах одних і тих же найменувань. Причому якщо в цехах є однакові групи устаткування і це устаткування можна перерозподіляти між цехами, то необхідно підсумувати число одиниць однієї і тієї ж групи у всіх цехах і вирішувати задачу ефективного його використання, виходячи з сумарного числа одиниць цього устаткування в кожній групі.

Показником оптимальності може служити максимум прибутку від виробів, що випускалися і реалізовувалися. В цьому випадку досягається і найбільша рентабельність.

При заданій виробничій програмі і відсутності обмежень в термінах постачання вугілля, що випускаються, підприємство може вільно розподіляти їх по місяцях, якщо задоволені умови всіх контрактів. Тоді виникає завдання оптимального розподілу річної виробничої програми по місяцях. Вона полягає в тому, щоб знайти такий об’єм випуску виробів кожного найменування в кожному місяці, при якому досягався б найбільший економічний ефект. Це можливо при рівномірному (однаковою) завантаженні кожної групи устаткування, бо перевантаження приводять до збільшення наднормових робіт, зниження якості,

зростання браку і інших втрат у виробництві. У свою чергу недовантаження спричиняє за собою простій робочих, недовикористання устаткування, що негативно позначається на економічних показниках роботи підприємства (збільшуються умовно-постійні і непрямі витрати, що доводяться на одиницю продукції і собівартість виробів).

Список використаних джерел:

1. Єгупов Ю.А. Аналіз досягнення економічних критеріїв у процессі формування виробничої програми підприємства // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика: у 2 ч. – Ч.І. – К.: КНЕУ, 2010. – с. 288-291

2. Рекова Н. Ю. Ресурсне забезпечення виробничої програми (на прикладі підприємств гірничого машинобудування) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Н. Ю. Рекова. – Дніпропетровськ, 2004. – 16 с. 264

Т.А. Ковальський, викладач,
М.В. Ворона, здобувач фахової передвищої освіти
ВСП «Бурштинський енергетичний фаховий коледж ІФНТУНГ»

ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Прийняття рішень – невід’ємна частина діяльності в будь-якій сфері.

Прийняття управлінських рішень – це один із визначальних процесів управлінської діяльності, оскільки він формує подальші напрямки діяльності як організації в цілому, так і її окремих працівників [4].

В повсякденній діяльності менеджер здійснює вплив на виробничі, економічні і соціальні функції організації шляхом підготовки, прийняття та контролю виконання управлінських рішень. Даний вплив може здійснюватися шляхом регулювання господарських процесів для підтримки їх стану у встановлених параметрах або ліквідації чи усунення наявних відхилень від нормованих меж за певними показниками.

Досить часто управлінський вплив носить реорганізаційний характер, коли виникає потреба у переорієнтації виробництва, зміни його структури, спеціалізації, масштабу, порядку взаємодії учасників виробничого процесу [3].

Приймаючи управлінське рішення, менеджер по суті

відповідає на такі питання: яку ситуацію треба вирішити; який повинен бути вихід із ситуації; коли потрібно приймати рішення; хто і як повинен приймати участь у ньому; хто повинен виконувати рішення; кого слід проінформувати про прийняте рішення та його виконання [2].

Розробляючи те чи інше рішення, менеджер обов´язково повинен поставити собі запитання:

- Для чого потрібне дане рішення?
- Які зміни дасть це рішення?
- Яка основна ціль рішення?
- Які будуть наслідки за результатами ухвалення рішення?
- Які можливі терміни реалізації рішень [1].

В управлінні організацією прийняття рішень здійснюється менеджерами різних рівнів і носить більш формалізований характер, оскільки в більшості випадків воно стосується не тільки однієї особистості, а й усього колективу, що в свою чергу підвищує відповідальність керівництва.

Притаманними рисами прийняття рішень в організації є наступні: свідома і цілеспрямована діяльність; механізм взаємодії членів організації; вибір альтернатив у рамках організаційного середовища; важливість та корисність функцій управління [5].

Прийняття менеджером того чи іншого рішення певною мірою являє собою визначені труднощі. Це пов'язано з однієї сторони із великою відповідальністю керівника, а з іншої - з невизначеністю, присутньою при виборі однієї з альтернатив. Звісно, що під час планування управлінських рішень неможливо врахувати усі відхилення бажаної ситуації від реальної, тому й виникають проблемні питання.

Проблема - це ситуація, що представляє собою перешкоду до досягнення цілей, поставлених організацією. Можна сказати, що проблемна ситуація — це ситуація, яка потребує втручання управлінця, прийняття ним рішення, призначеного перевести об’єкт управління з проблемного стану в інший бажаний стан, який більше відповідатиме завданням управління [4].

Вирішуючи наявну проблему, слід обов’язково звертати увагу на зміст управлінського рішення, який може бути економічним, організаційним, правовим, технологічним,

соціальним тощо.

Економічний зміст управлінського рішення проявляється в тому, що на його розробку і прийняття потрібні фінансові, матеріальні та інші витрати.

Організаційний зміст дозволяє сформувати чітку систему прав, обов'язків, повноважень і відповідальності працівників та окремих підрозділів щодо виконання певних операцій, робіт, етапів розробки та реалізації рішень.

Правовий зміст передбачає визначення й дотримання нормативних актів та положень.

Технологічний зміст виявляється в можливості забезпечення персоналу необхідними технічними, інформаційними засобами й ресурсами для розробки та реалізації рішень.

Соціальний зміст управлінського рішення виявляється в механізмі управління персоналом, у використанні певних матеріальних засобів впливу на працівників [1, 4].

Прийняття неефективних рішень, і як наслідок виникнення проблемних подій - це результат відсутності навичок мислити логічно. Щоб цього уникнути, вкрай необхідно підходити до прийняття рішень як до раціонального процесу.

Кожна організація визначає певні цілі своєї діяльності. Їх ефективне досягнення можливе лише внаслідок таких управлінських дій, котрі якісно розробляються та послідовно реалізуються в рамках даної організації. І саме системний процес прийняття управлінського рішення має забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації.

Список використаних джерел:

1. Костенко О. М. Обгрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. *Облік і фінанси АПК: освітній портал.* 2021. URL: http://magazine.faaf.org.ua/ob-runtuvannya-upravlinskih-rishen-z-vrahuvannyam-yakosti-informaciyno-analitichnoi-sistemi-menedzhmentu.html (дата звернення 05.05.2022).

2. Куліш А. В. Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень. URL: https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.14.07.html URL: (дата звернення 06.05.2022).

3. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів. 2015. С. 209.

4. Управлінські рішення. URL: https://arm.naiau.kiev.ua/books/osnovu_menedjmentu/files/Tema_3.pdf (дата звернення 07.05.2022).

5. Управлінське рішення як технологія керування. URL: http://www.student-works.com.ua/kursovi/BJD/1367.html (дата звернення 07.05.2022).

К.А. Мікуляк, асистент
Миколаївський національний аграрний університет

СИСТЕМНІ ЕФЕКТИ КЛАСТЕРНОГО РОЗВИТКУ ТА ПЕРЕВАГИ УТВОРЕННЯ КЛАСТЕРІВ

Формування та розвиток кластерів виступає ефективним механізмом залучення прямих іноземних інвестицій та активізації процесів інтеграції у глобальні ланцюги вартості, що дозволяє підприємствам підвищувати свій технологічний рівень, розширювати інноваційну діяльність з метою набуття конкурентних переваг; збільшувати глибину переробки продукції та створювану додану вартість. Цьому сприяють такі чинники, як придбання та впровадження новітніх техніки та технологій, отримання доступу до сучасних методів управління й організації виробництва та спеціальних знань, набуття ефективних можливостей виходу на міжнародні ринки [1].

Системні ефекти кластерного розвитку на економіку регіону та країни полягають у тому, що кластери [2]:

- концентрують економічну діяльність, що проявляється у створенні таких «промислових блоків» всередині країни, які являють собою «зв’язані» ланцюги співпраці, у т. ч. створення цінності;
- розширюють ринок, що є результатом міжфірмової співпраці між суб’єктами бізнесу, яка веде до дедалі більшої віддачі від масштабу, сприяє проникненню фірм у нові сегменти;
- сприяють зростанню конкурентних переваг учасників кластерів завдяки проведенню спільних досліджень і розробок, що генерують колективну ефективність;
- генерують нові ланцюги доданої вартості за рахунок перехресних зв’язків між фірмами, що примножує кількість промислових вузлів та створює стійкість усієї мережевої системи;
- створюють системні синергетичні ефекти, сприяють

промисловій «ланцюговій реакції», коли один кластер успішно функціонує та примножує результати діяльності інших кластерів.

Наявність розвинутих регіональних кластерів сприяє розвитку малих та середніх підприємств, підвищує ВВП та конкурентоспроможність галузей та регіонів, й відповідно, в цілому по країні – значно впливає на зростання ВВП, експорту, інноваційності та загальної конкурентоспроможності секторів економіки.

Опрацювання наукових доробок та законодавчих ініціатив дозволяє узагальнити основні переваги утворення кластерів:

- створення кластера здійснюється з метою економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіону, підвищення привабливості інвестиційної діяльності та розвитку інфраструктури;
- можливість утворення різних видів кластерів (міських, регіональних, національних та міжнародних; промислових, інноваційних, сервісних тощо);
- наявність трирівневої структури кластера (ядро кластера – головні підприємства-виробники; підприємства-постачальники послуг; інші суб'єкти – заклади вищої освіти, страхові компанії та ін.);
- забезпечення реалізації програм державної підтримки кластера (здійснення державної підтримки завдяки коштам державного та місцевих бюджетів та ін.);
- право кластерів України утворювати міжнародні зв'язки кластерів та об'єднуватися з міжнародними кластерами з метою розвитку співробітництва [1].

Досвід Данії показує головні тренди у реакції кластерів на виклики глобалізації економічних процесів із широким набором інструментів кластерного розвитку (табл. 1).

У Великій Британії детальна та легкодоступна інформація про стан конкретних ринкових сегментів є базовою для початку взаємодії кластерів, а особливо на міжнародному рівні. Легка навігація по сайту із можливістю отримати інформацію про виробництво продуктів та рішень, доступ до фондів та торговельних положень, регіональна присутність робить кластерну структуру потрібною та конкурентоспроможною.

Таблиця 1

Інструменти розвитку кластерних структур Данії та позитивні аспекти від їх запровадження

Інструмент	Позитивний аспект
Доступ до фінансів	Приватне та державне фінансування, залучення капіталу.
Інтернаціона-лізація	Наближення до світових ринків, провідних центрів знань та ланцюжків створення вартості, перехід на платформу цифрового ринку.
Нетворкинг	Поєднання бізнесу та знань; бізнесу та громадськості; B2B; бізнесу та капіталу.
Брендинг та комунікація	Визначення порядку денного всередині кластеру; спілкування між суб'єктами кластеру; вивчення нових тенденцій та технологій.
Цифрова трансформація	Сприяння трансформації підприємств до цифровізації, промисловості 4.0, впровадження Цілей сталого розвитку.
Інкубація та підприємництво	Підтримання інноваційних підприємців; створення кризової гарячої лінії для підприємців.
Колаборація в інноваціях	Участь у дослідницьких проєктах (створення нових продуктів та унікальних пропозицій для нових ринків).
Розповсюдження знань	Обмін знаннями, ідеями та успіхами.

Джерело: побудовано авторами за даними [3]

Вважаємо, що розширення мережі кластерних об'єднань сприятиме досягненню конкурентних переваг суб'єктами бізнесу в частині покращення ритмічності збуту продукції, конкурентоспроможності продукції на міжнародному ринку, нарощуванню доданої вартості продукції.

Список використаних джерел:

1. Національна програма кластерного розвитку до 2027 року. Концепція. Орієнтири розвитку. Орієнтація. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/cluster_development_program%20v1%20(2).pdf (дата звернення: 03.05.2022).

2. Що необхідно для розвитку кластерів в Україні. URL: https://cutt.ly/iHgoJxo (дата звернення: 03.05.2022).

3. Кластери – як драйвери розвитку та протидії кризовим явищам. URL: https://bit.ly/3l9usIc (дата звернення: 04.05.2022).

О.О. Григорян, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

ЖИТТЯ ТА ІННОВАЦІЇ СЬОГОДЕННЯ

За неповних 3 місяці понад 2 250 об'єктів культури в Україні стерті з землі або пошкоджені окупантами, серед них Музей-садиба Г. Сковороди в селі Сковородинівка Харківської обл., Іванківський історико-краєзнавчий музей, художній музей імені А. Куїнджі, Історико-архітектурний музей-заповідник «Попова», Святогірська Свято-Успенська лавра, Вознесенська церква на Київщині, а також історичні будівлі в Чернігові, Одесі, Маріуполі, Харкові, на Київщині [4].

Ключовою умовою прискорення економічного розвитку країни є необхідність постійно знаходити і швидко на практиці реалізувати інновації конкурентоспроможні, які не обмежуються ринком своєї країни, а виходять на світовий Глобальний ринок. В сучасних українських реаліях інноваційні процеси на жаль, в багатьох підприємствах протікають складно, бо управлінські системи багатьох підприємств уповільнюють, а іноді повністю знищують інновації тому, що застосовують управлінські інструменти, які пристосовані, розроблені для виконання запланованих поточних операцій [3].

Потому інноваційні зміни мають бути спрямовані на створення підприємства, зацікавленого в прибутках, спрямовані на внутрішню енергію ефективного зростання [2]. Ці зміни є джерелом ризиків, бо порушують рівновагу і збалансованість уже існуючої системи (середовища підприємства), але дають змогу надії на прибуток, бо формують умови появи нової продукції більш якісної. Зазначаю, що інновація водночас сприяє і забезпечує перехід економіко-соціальних процесів на підприємстві до нового стану рівноваги конкурентоспроможного виробництва, яке успішне, що впровадили і використали нововведення, яке забезпечило стратегічний виграш в економічно-соціальній сфері [1].

З 80-х років XX століття в період формування бачення інноваційного процесу як процесу нелінійного і спонтанного були науковцями сформульовані базові положення концепції

інноваційних систем, де джерелом технічних та інституційних інновацій є взаємодія різних за якістю компетенції багатьох учасників. За допомогою правила Дж. Хрістіансена виводимо роль інновацій в сучасному соціально-економічному розвитку країн: «Значна хвиля інновацій, яка прийшла з таких галузей, як електроніка, розробка програмного забезпечення, телекомунікацій, хімія і біологія, охопила всі галузі в усіх куточках планети. Правило сьогодення – «Інновації або загибель» [6]. Національні інноваційні системи різних країн мають свої суттєві особливості, що дозволяє виділити їх у 4 характерні моделі: євроатлантичної, східноазійську, альтернативну (наздоганяючу), модель «потрійної спіралі». Кожна система розглядається як механізм країни зі специфічним характером, який характерний тільки для цієї країни з вироблення і виробничої реалізації інновацій у вигляді продукції, товарів та послуг.

В найбільш розвинених країнах таких, як Німеччина, Франція, Велика Британія, які є лідерами в рейтингах по конкурентноспроможності у світовій економіці притаманна євроатлантична модель, для неї характерно, що механізм її дії «поширюється на всі етапи інноваційного циклу від зародження інноваційної ідеї на рівнях високорозвиненої фундаментальної і прикладної науки і до кінцевого – виробництва інноваційної продукції [7].

Східноазіатська модель характерна для країн Східної Азії таких, як Японія, Південна Корея, Китай, В’єтнам. Ця модель орієнтована на запозичені інноваційні технології із розвинених країн, але мало підтримується і розвивається власна фундаментальна наука, ця недостатня увага компенсується високим ступенем розвитку операційного менеджменту та використання прикладних науково-технічних розробок, особливо в галузі електроніки та високих технологій.

Альтернативна модель національної інноваційної системи характерна в країнах з ухилом на сільськогосподарську діяльність, які не мають багатих запасів сировини, які не володіють значним інноваційним потенціалом в галузі фундаментальної та прикладної науки. Ці країни спочатку вкладають кошти у розвиток сільського господарства та

окремих галузей промисловості (туризм, легка промисловість), а отримавши певний капітал починають вкладати його у наукомісткі галузі. Такі країни, як Бразилія, Аргентина, Туреччина, Таїланд, Чілі, Португалія відносимо до цієї моделі. А також відносимо країни ПАР, Іран, Сербію, які певний час існували під впливом ембарго, санкцій, мають закриту економіку.

Модель «потрійної спіралі», що використовуються в США, Канаді, є подальшим етапом розвитку євроатлантичної моделі і має принципову відмінність – механізм взаємодії складових елементів. Ця теорія (Triple Helix) з'явилась на початку XXI століття, створена Г. Іцковіцом і Л. Лендсердольфом. За гіпотезою, де «потрійна спіраль» відображає взаємодію і взаємозалежність між трьома ключовими інститутами національними інноваційної системи країни на всіх етапах створення і реалізацію інноваційного продукту – державою, бізнесом і наукою. Ці три гілки складової будь-якої національної системи, які розвиваються по спіралі переходячи від нижчого рівня розвитку до більш високого [3].

Двигуном цієї спіралі являється університет, який зв'язує бізнес, вузи, владу. Про те, стверджувати, що використання будь-якої певної моделі призводить до того, що країна є інноваційною не можна, доказ цьому є таблиця « Рейтинг країн за прямими іноземними технологіями»

Кількість залучених інноваційних технологій знаходиться в прямій залежності від значення показника і його підвищення, є позитивною тенденцією. Прямі іноземні інвестиції розглядаються як один із ефективних способів отримання нових технологій.

Україна – вільна країна, де проживають громадяни з різним рівнем добробуту та ефективна сервісна Цифрова держава, що є надійним економічним партнером у світі та прикладом розвитку для всіх країн Східного партнерства та приваблива країна економічних можливостей для інвестицій, інновацій, ведення бізнесу, найкраще місце для реалізації творчого потенціалу, прав та свобод кожного громадянина країни з урахуванням Цілей сталого розвитку та необхідності досягнення кліматичної нейтральності не пізніше 2060 року [5]. До 2019 року в Україні

не було створене привабливе для іноземних інвестицій та конкурентноспроможне на міжнародному ринку середовище. Ці інвестиції були втричі менші, ніж в сусідній Польщі та у п'ять разів нижчі за приватні грошові перекази в Україні, але за останні 30 років держава накопичили значно менше інвестицій, ніж інші країни особливо зважаючи на обсяг економіки держави. Україна відставала у 90-ті роки і продовжу відставати в розвитку продуктивності праці, енергоефективності, доданої вартості в промисловості. Причина - відсутність інвестицій, зношеність та відсутність модернізації обладнання, повільні темпи запозичення та розвитку передових технологій та інновацій. Недоліки далекоглядної політики – втрата значної частини транспортної інфраструктури, енергетики, електричних та газових мереж, водопровідних мереж, які стали перебувати в критичному стані, а експорт країни на 54% складається з товарів з низькою доданою вартістю. Недостатній економічний розвиток призвели до підвищення рівня трудової міграції та втрати людського потенціалу, де високоосвічені люди молодого віку залишають Україну, бо низький рівень заробітної плати, невідповідність кваліфікації вимогам ринку праці, незадоволеність системою охорони здоров'я – веде до демографічної кризи. Завдяки діяльності трудових мігрантів за кордоном країни отримують щонайменше 27 млрд. доларів США валової доданої вартості на рік. Незавершення реформ та проведення непослідовно політики протягом багатьох років не дало змогу Україні на відміну від інших постсоціалістичних країн перейти в ефективно функціонує у ринкову економіку.

Життя складне, але чудове. Ми робимо в нім відкриття, Й завжди йдемо в це невідоме… Нова мета нас кличе в далі. Життя складне, але цікаве. Буває радісне й лукаве… Але спасибі за життя. Поезія життя.

Список використаних джерел:

1. Жигайло В. В. Инновационный процесс как фактор устойчивого социально-экономического развития. Вестник Московского государственного областного университета. Серия: экономика . №1. С. 13-18.

2. Князевич А. О. Управління інфраструктурним забезпеченням Інноваційного розвитку економіки : монографія. Рівне: Волинські обереги, 2018. 362 с.

3. Мілевська Т. С. Моделі інноваційного розвитку економіки. Бізнес Інформ. 2012. № 7. С. 44-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_7_11.

4. Офіційний блог К. Ялового, депутата Київської міської ради VIII скликання, ексголови постійної комісії Київради з питань екологічної політики. URL :https://facebook.com/konstantin.ialovoi?refid=17

5. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021р # 179 URL: https://ips.ligazakon.net/document/MN023755

6. Плисюк Т. Г. Методи оцінки інноваційних ризиків підприємств. Економіка. Фінанси. Право. №8/1, 2014. С. 39 – 43.

7. Azoulay P., Zivin J. G., Manso G. NIH Peer Review: Challenges and Avenues for Reform, in: Innovation Policy and Economy, № 14. University of Chicago Press, 2013. 407 p.

О.В. Каштальян, здобувач PhD
Хмельницький національний університет

УМОВИ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ «ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ» ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У ВІДНОВНИЙ ПЕРІОД

Невіддільною складовою конкурентоспроможності суб’єктів господарювання промислового сектору національної економіки є технологічна досконалість їх виробничих систем. Зважаючи на те, що будь-яка технологія має свій ресурс продуктивного використання, важливими завданнями менеджменту є технологічне оновлення підприємств, потреба в якому визначається не стільки фізичним станом обладнання, як принциповою відсталістю закладеної в нього виробничої технології, коли існуючі технологічні регламенти перестають забезпечувати виготовлення конкурентоспроможної продукції.

В Україні питання технологічного оновлення виробничих систем суб’єктів господарювання набуло особливої гостроти, оскільки промисловий сектор економіки України уже зазнав і далі зазнає значних втрат, зумовлених війною. І тенденції його розвитку за продовження активних воєнних дій складно прогнозувати. Однак очевидним є те, що більша частина виробничих систем промислових підприємств потребуватиме масштабного оновлення. Воно має відбуватися на сучасній технологічній основі – для забезпечення технологічної конкурентоспроможності підприємств на глобальних ринках. З урахуванням тенденцій розвитку глобальної економіки, доцільно стверджувати, що стратегічним цільовим орієнтиром

таких підходів має бути здатність нових технологій відповідати вимогам Концепції сталого розвитку [1].

Це відповідає задекларованому у меморандумі Міжнародного економічного форуму (2021 р.) «зеленому переходу», який, серед іншого, встановлює чіткі вимоги до характеристик виробничих систем, технологічна компонента яких має мінімізувати вуглецевий слід. Ці вимоги обов'язково братимуться до уваги при міжнародній сертифікації продукції підприємств для їх допуску на ринки розвинених країн. Тому вже зараз при релокації вітчизняних промислових підприємств необхідно забезпечувати інноваційно-технологічне оновлення їх виробничих систем в руслі «зеленого переходу».

Однак за нестачі власних інвестиційних ресурсів (навіть у мирному 2020 році частка збиткових промислових підприємств складала 30,3% [2]) вітчизняному бізнесу буде доволі складно здійснити необхідні технологічні зміни. Необхідно сформувати нові підходи до вирішення проблеми прискореного технологічного переоснащення промислового сектору вітчизняної економіки. Авторська позиція полягає в тому, що першочергового відновлення діяльності потребують ключові підприємства – ті, що здатні генерувати мультиплікаційний ефект у суміжних сферах економічної діяльності. А це означає, що в процеси технологічного відродження вітчизняної промисловості має активно включатися держава. Тобто, в Україні необхідно сформувати макро-передумови для залучення стратегічних інвесторів у промислові сектори економіки. Найважливішими макро-передумовами з погляду їх значущості для технологічного забезпечення реалізації «зеленого переходу» економіки України нами визначено такі [3].

– достатнє фінансове забезпечення вітчизняного науково-дослідницького сектору – адже без результативної діяльності науковців та винахідників неможлива поява принципово нових інженерно-технологічних рішень у різних галузях промислового виробництва;

– розробка організаційно-економічного інструментарію державної підтримки інвестиційних проектів для забезпечення інноваційно-технологічного розвитку пріоритетних галузей діяльності (політика «технологічного поштовху»). Необхідно

надавати значні податкові та кредитні преференції розвитку наукомістких високотехнологічних виробництв, які можуть стати стратегічними «центрами зростання» національної економіки у довготривалій перспективі;

– інфраструктурне забезпечення процесів технологічного оновлення промислового сектора національної економіки. Розвиток регіональної інноваційної інфраструктури сприятиме підвищенню рівня обґрунтованості проектів розвитку з урахування інтересів територіальних громад.

З погляду стратегічних цілей технологічного переходу важливим критерієм їх вибору є те, що нові технології мають підвищувати так звану «інноваційну чутливість» виробничої системи підприємства, формуючи технологічну платформу для продукування нових знань, що можуть бути матеріалізовані у нові споживчі цінності. Адже сучасна виробнича технологія – це не лише технічні засоби для здійснення виробничого процесу. Це насамперед знання, сформовані у певні принципові технологічні рішення і закладені у чіткі технологічні регламенти. І чим ширшим може бути спектр практичної застосовності закладених у технології нових знань, тим більшу вигоду матиме підприємство від її використання.

Для підвищення інноваційної чутливості підприємства технологічні зміни мають здійснюватися комплексно, з опануванням і використанням усієї сукупності унікальних знань, які закладені в нову технологію і які потребують нових компетенцій у функціональних підсистемах управління підприємствами. Тим самим можна сформувати прийнятні з погляду стратегічних перспектив євроінтеграції виробничо-технологічні системи вітчизняних промислових підприємств, які будуть здатні конкурувати своєю продукцією і в умовах «зеленого переходу». Розробка відповідних рекомендацій і буде предметом наступних досліджень.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 07.05.2022).

2. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. URL: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf (дата звернення 08.05.2022).

3. Стадник В.В., Каштальян О.В. Науково-методичні підходи до

управління інноваційно-технологічним розвитком підприємств переробної промисловості в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6. Т.2. С. С.62-68.

Н.Е. Кікоть, аспірант
Миколаївський національний аграрний університет

ВПЛИВ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Одним із найбільш істотних факторів, що визначають ефективність діяльності підприємства, є цінова політика на товарних ринках. Ціни забезпечують підприємству запланований прибуток, конкурентоспроможність продукції, попит на неї. Через ціни реалізуються кінцеві комерційні цілі, визначається ефективність діяльності всіх ланок виробничо-збутової структури підприємства.

В широкому сенсі категорія «цінова політика» позначає образ дій функціонуючого в ринкових умовах підприємства, що визначає порядок формування, забезпечуючих досягнення поставлених цілей діяльності, цін; категорія «механізм ціноутворення» - це, у свою чергу, методика, яка визначає порядок адаптації цін до ринку.

Для того щоб розробити обґрунтовану цінову політику, важливо правильно визначити систему факторів, які впливають на цінову політику. Ефективність ціноутворення, іншими словами – реалізація цінової політики, залежить від підходу до визначення ціни.

Досліджуючи та аналізуючи багато джерел щодо даної теми, можна звернути увагу на те, що автори приділяють багато наукових робіт саме процесу формування цінової політики.

Більшість авторів [1-7] пропонують схожу модель формування ціноутворення:

- встановлення цілей та завдань ціноутворення;
- визначення попиту на продукцію;
- оцінка витрат;
- аналіз цін на товари конкурентів;
- вибір методу ціноутворення;
- встановлення остаточної ціни на продукцію.

Зарубіжні фахівці виділяють два основних етапи формування ціноутворення на підприємстві:

- визначення базової ціни на продукцію, тобто ціни без знижок, націнок, транспортних, страхових, сервісних компонентів тощо;

- визначення ціни на продукцію з врахуванням вищевказаних компонентів, знижок, націнок тощо.

Ключем до ціноутворення на підприємствах є вартість і основою для досягнення продуктивної стратегії ціноутворення. Нині підприємства вибирають найбільш базовий метод визначення вартості, який називається «витрати-плюс». Облік витрат має прямий вплив на плюси і мінуси ціноутворення. Якщо ціна завищена, то це послаблює конкурентоспроможність продукції на ринку. Якщо товар недооцінено і ціна продукту нижча, це буде знижувати прибуток у майбутньому. Ключ до розумного ціноутворення полягає у визначенні обліку витрат, метод яких забезпечує точну вартість інформації для підприємства і може бути науковою основою в ціноутворенні.

Варто зауважити, що постійний контроль цінової політики та коригування цін ще не є фактором успіху. Ефективність діяльності підприємства залежить передусім від правильності обраної стратегії щодо змін у ціні на товар. Можна виділити три основні правила змін у ціновій політиці:

Ціна повинна покривати всі витрати. Цінова політика повинна бути такою, щоб підприємство неодмінно досягало беззбиткового обсягу виробництва продукції.

Ціна не повинна бути надто низькою. Така цінова політика може не покрити всіх витрат, а також зменшити прибуток шляхом відмови певного сегменту споживачів, які сумніваються в якості даного товару.

Таким чином, в результаті проведеного дослідження встановлено, що цінова політика підприємства - це сукупність методик, що становлять процес прийняття управлінських рішень щодо встановлення і коригуванню цін, спрямованих на отримання цільового прибутку на вкладений капітал при виконанні поставлених виробничих завдань і покладених соціальних зобов'язань; механізм ціноутворення - сукупність принципів і методик ринкової коригування цін для забезпечення

цінової конкурентоспроможності товарів для досягнення цілей цінової політики організації.

Ключовим етапом ціноутворення для вітчизняних підприємств є встановлення та аналіз впливу державного регулювання щодо цінової політики. Підприємства, що зважають на даний фактор при ціноутворенні мають більш повний обсяг інформації щодо структури ціни залежно від галузі підприємства.

Найголовнішим завданням, що стоїть перед будь-яким підприємством є безперервний моніторинг усіх чинників та ризиків, що впливають на ціну.

Аналізуючи стан ринку, купівельну спроможність споживачів, зміни у ціновій політиці конкурентів, можливі майбутні ризики при розробці цінової політики – підприємство досягне успіху. Вдала стратегія щодо цін – це збільшення обсягу загального прибутку, високий попит на продукцію і послуги та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. навч. посіб. Москва: Финстатинформ, 1995. 112 с.
2. Васильева Н.З., Козлова Л.И. Формирование цены в рыночных условиях. Москва: АО «Бизнес-школа», 1995. 62 с.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг. навч. посіб. Київ: Лібра, 1998. 294 с.
4. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика. Київ: Вища школа, 1994. 386 с.
5. Дугіна С.І. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 393 с.
6. Клименко С.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : Навч. посіб. – Київ: КНЕУ, 2005. 249 с.
7. Основы маркетинга: навч. посіб. / [Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг]. Київ : Вильямс, 1999. 1055 с.

О.В. Стахів, здобувач ступеня доктора філософії

Західноукраїнський національний університет

ДО МЕТОДОЛОГІЇ АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сутнісно-змістове осмислення ознак системного розвитку закладів охорони здоров'я та концептуальних основ управління бізнес-процесами у сукупності визначають базисні теоретико-

методичні засади їх менеджменту. Водночас з практичної точки зору важливу роль при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень щодо регулювання інтенсивності бізнес-процесів, коригування їх структурних параметрів, покращення рівня організованості, резилентності до чинників мінливого середовища функціонування та набуття конкурентних переваг, відіграють результати системного моніторингу і аналізу діяльності закладів охорони здоров'я. Методичні підходи до діагностики стану та динаміки розвитку підприємств сфери охорони здоров'я потребують комплексного дослідження, позаяк інформаційно-аналітична підтримка управлінських дій виступає передумовою ефективізації бізнес-процесів та одним із чинників системного розвитку закладів охорони здоров'я.

У теоретичній площині діагностика діяльності підприємства повинна проходити за певними нормами, закономірностями, які встановлюють правила та базисні принципи економічного аналізу, а відтак формують концептуальні основи методології аналізування. Іншими словами, принципи є відправною точкою у побудові методичних підходів до діагностики стану та інтенсивності системного розвитку підприємств, у тому числі медичних закладів. Тому їх дотримання – необхідна передумова проведення якісних аналітичних досліджень і запорука досягнення поставлених аналітичних цілей.

Специфіка діагностики діяльності закладів охорони здоров'я полягає у тому, що розпорядниками інформації, отриманої у результаті економічного аналізу системного розвитку, є не лише керівництво закладу охорони здоров'я, засновники та власники бізнесу, але й інші стейкхолдери (потенційні та наявні споживачі медичних послуг, інвестори, постачальники медичного обладнання, банківські установи). Таким чином, успішне функціонування бізнесу та правильна інтерпретація і візуалізація результатів моніторингу діяльності медичних закладів для користувачів може виступати одним із маркетингових інструментів досягнення системного розвитку, який здатний посилювати конкурентну позицію закладу охорони здоров'я, підвищувати імідж та ділову репутацію на ринку медичних послуг.

Зрештою у методологічному зрізі ефективність та успішність

розвитку медичного закладу детермінується не так у фінансовій площині через отримання доходу та максимізацію прибутків, як вимірюється через зміну значень низки специфічних індикаторів, які розкривають ефективність і результативність та більше якість медичних послуг, їх споживчі характеристики.

Відтак успішна реалізація аналітичних процедур та розробка концептуального методичного підходу до оцінювання діяльності медичних закладів та інтенсивності його системного розвитку потребує теоретичного осмислення та означення окремих структурних компонент методики економічного аналізу: об'єкта та суб'єкта дослідження, мети, завдань, методів аналізу, ключових показників та очікуваних результатів.

До об'єктів аналізу системного розвитку підприємств медичного профілю відносимо фінансову, інтелектуально-кадрову, господарсько-технічну, інноваційно-технологічну, маркетингово-інформаційну, організаційно-управлінську складові діяльності та їх ресурсне забезпечення, які у сукупності формують напрями системного розвитку закладу охорони здоров'я. Відповідно суб'єктами методики аналізування є власники, топ-менеджери, незалежні експерти-аналітики, консалтингові центри та інші фахівці, які можуть бути задіяні до проведення аналітичних процедур оцінювання системного розвитку закладів охорони здоров'я.

В цілому генеральна мета економічного аналізу ототожнюється із формуванням інформаційно-аналітичного забезпечення ухвалення управлінських рішень задля оптимізації, ефективізації та адаптації бізнес-процесів до дії чинників мінливого середовища. В той час як загальні завдання проведення аналітичних процедур в ринкових умовах господарювання полягають у виявленні резервів, мінімізації ризиків та максимізації соціально-економічних ефектів діяльності бізнесу.

Зважаючи на комплексність та складність задачі аналізування системного розвитку закладів охорони здоров'я, на нашу думку, доцільним є використання методичних підходів інтегрального оцінювання системного розвитку, яке на практиці дозволяє виразити комплексну різносторонню характеристику стану та динаміки функціонування медичного закладу через обчислення

інтегрального індексу, який своєю чергою, складається і визначається значеннями часткових індексів розвитку як окремих напрямів діяльності медичного закладу, включно з детермінацією ваги (внеску) кожної з складових у забезпечення системного розвитку підприємств сфери медичних послуг.

Таким чином, апробація концептуальних основ методики оцінювання системного розвитку закладів охорони здоров'я дозволить підвищити якість інформаційно-аналітичного забезпечення та створити науково обґрунтовану базу ухвалення ефективних управлінських рішень щодо регулювання та ефективізації фінансово-господарських процесів у закладах охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21 (2). С. 132-136.
2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Юрків Н. Я. Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні. *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 90-101.
3. Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. Substantiation of the directions of structural reforms in the economy of Ukraine in the context of realization of the state region and branch policy of import substitution. *Інноваційна економіка*. 2017. № 7-8(70). С. 39-45.

А.О. Смоловик, А.О. Бут, Д.А. Катрич, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЯКІСТЮ ЯК СКЛАДОВІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах конкурентного середовища ефективність функціонування підприємства безпосередньо залежить від ефективного управління витратами, своєчасного підвищення рівня якості, що в свою чергу сформує нові можливості отримати конкурентні переваги. Для цього на підприємстві повинна бути впроваджена система управління витратами.

Перевагами такої системи є: забезпечення конкурентоспроможності послуг (продукції, робіт) за рахунок більш низьких витрат та цін; наявність якісної та достовірної

інформації про собівартість окремих видів послуг (продукції, робіт) та їх позиції на ринку порівняно з іншими послугами; надання об'єктивних даних для упорядкування бюджету підприємства; можливість оцінки діяльності кожного підрозділу з фінансової точки зору; прийняття ефективних та обґрунтованих управлінських рішень [4].

Система управління витратами включає такі організаційні підсистеми, як пошук і виявлення факторів економії ресурсів на підприємстві, або пошук альтернативних ресурсів; раціональне використання ресурсів; планування витрат за видами з урахуванням їх специфіки; своєчасний облік та аналіз витрат; стимулювання персоналу до економії ресурсів і зниження витрат [4].

Управління витратами – це складний, багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства [3].

Система управління витратами має на меті отримання максимального прибутку від реалізації якісної продукції чи послуг для подальшого ефективного функціонування в мінливому конкурентному середовищі. Також в даній системі необхідно своєчасно визначити основні задачі, А саме: раціональне управлінське рішення, щодо виробництва продукції чи послуг; визначення основних витрат, як пов’язані з виробництвом; визначення необхідних витрат для підвищення якості продукції; зниження витрат на всіх технологічних етапах виробництва продукції чи надання послуг.

Забезпечення ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції забезпечується за умови комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств. В свою чергу виникає проблема підвищення ефективності діяльності підприємства, яка полягає в забезпеченні максимально можливого результату на кожну одиницю затрачених трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів. Тому критерієм ефективності виробництва є зростання продуктивності суспільної праці, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції чи послуг [1].

Ефективність функціонування підприємства залежить від

управління якістю діяльності, що забезпечує його конкурентоспроможність та забезпечує умови виживання при несприятливому впливі оточуючих факторів. Управління якістю охоплює частину функцій управління, спрямованих на досягнення цілей у сфері якості. Цілі в сфері якості передбачають створення на підприємстві умов, в яких можливо контролювати, регулювати якість, забезпечувати відповідність прийнятим вимогам. Розвиток світової економіки свідчить, що якість продукції (послуг) стала визначальним чинником успішної господарської діяльності підприємств та організацій. В останнє десятиріччя у сфері якості сталися докорінні зміни, що адекватно відбивають прискорення технічного розвитку промисловості та індустрії сервісу[2].

Таким чином, в умовах мінливого конкурентного середовища для ефективного функціонування та розвитку підприємства необхідно постійно приймати своєчасні управлінські рішення, щодо управління витратами та управління якістю. Такі дії створять нові конкурентні переваги для подальшого ефективного функціонування.

Список використаних джерел:

1. Григораш ОВ., Булигіна Д.О. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємств. Приазовський економічний вісник. 2018. №6 (11). С. 154-158.
2. Данченко О.Б. Бєлова О.І., Сафар Х.М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. 2019. Вип. 2. С. 169–175.
3. Череп А.В. Управління витратами суб’єктів господарювання. Ч.1: Монографія. – 2-е вид., стереотип. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 368 с.
4. Яцкевич І.В. Методи управління витратами на підприємствах галузі зв’язку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 1. С. 60–62.

А.О. Цісельська, здобувач вищої освіти
ПВНЗ «Європейський університет»

ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Підприємство є складною соціально-економічною системою, яка поєднує у виробничому процесі різноманітні матеріальні елементи, людські ресурси та інформаційні зв’язки. Всі підприємства мають деякі спільні характеристики, до яких в

першу чергу відносяться функції управління.

Управління підприємством – це процес планування, організації, мотивації, контролю та регулювання дій персоналу, поставки стратегічних цілей та тактичних завдань підприємства, прийняття управлінських рішень та забезпечення їх виконання.

Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, який має права юридичної особи і здійснює свою діяльність (виробничу, комерційну, науково-дослідну) з метою одержання прибутку. Виражається у свободі вибору напрямку та виду діяльності, способу поєднання ресурсів та організації виробництва, визначення цін на продукцію. На ринку підприємство одночасно виступає споживачем факторів виробництва, виробником і продавцем продукції.

На рівні підприємства управління є окремим видом діяльності. Суб`єктами управління є керівники різних рівнів, а саме – керівники технічного (бригадири , керівники змін та ін.), управлінського (менеджери, відповідальні за процес роботи відділів, менеджери функціональних служб) та інституційного рівня (адміністрація компанії). Як об`єкт управління на підприємстві виступають окремі працівники, колективи, господарські об`єкти (матеріальні , фінансові та інші ресурси), а також бізнес- процеси(основні та допоміжні, що здійснюються у зовнішньому та внутрішньому середовищі господарчого суб`єкта).

Органи управління залежать від юридичної форми власності , від розміру підприємства. Керівні органи можуть включати або одну особу (окреме підприємство),або ціле зібрання (наприклад збори акціонерів в акціонерному товаристві).

Але в будь-якому випадку органи управління компанії виконують такі функції: професійні та галузеві (планові, економічні, бухгалтерські та статистичні, комерційні, інженерно-технологічні, розрахунково-аналітичні, експлуатаційні та виробничі, кадрові), структурно-просторові (управління підприємством загалом, управління цехами, секціями, колективами тощо).

Основними функціями управління виробничими процесами є:

- організація, тобто створення або вдосконалення об'єкта чи

системи. Під організацією можна розуміти сукупність взаємопов’язаних дій у логічній послідовності з метою досягнення наміченого результату з найменшими витратами.

- нормування, тобто процес розробки науково обґрунтованих величин, які встановлюють кількісну та якісну міру різних елементів, що використовуються у процесі виробництва та управління.

- планування – складання програми конкретних дій для досягнення намічених цілей та доведення її до виробничих підрозділів та конкретних виконавців.

- координація – забезпечення узгодженої та злагодженої роботи виробничих та функціональних підрозділів підприємства.

- контроль – виявлення, узагальнення, аналіз та оцінка результатів виробничої та ділової діяльності підприємства, пошук відхилень від планових показників та повідомлення інформації керівникам відділів та функціональних служб з метою своєчасного підготовки управлінських рішень.

- регулювання – прийняття оперативних заходів щодо усунення виявлених відхилень від запланованих результатів та прогресу виробничого процесу.

- мотивація – це визначення і регулювання спонукальних мотивів людини, за яких виникає бажання працювати з метою забезпечення максимальної віддачі для досягнення цілей організації. Щоб зробити якісно роботу чужими руками і досягти найвищої продуктивності, необхідні знання, талант і наявність матеріальних, економічних і правових умов.

Найскладнішими з усіх функцій є організація і координація. Вони передбачають формування структури об'єкта управління, упорядкування всіх елементів у системі управління і форм їх зв'язку, а також надання активним елементам необхідних прав і ресурсів. До активних елементів належать господарські керівники, трудові колективи, окремі працівники, а також організації, підпорядковані системі управління.

Управління забезпечує інтеграцію технічних та економічних аспектів підприємства, зв’язує між собою внутрішні ресурси суб’єкта господарювання та конкурентоспроможність. Прийняття управлінських рішень ґрунтується на основі

врахування обставин зовнішнього середовища; альтернатив, цілей. Всі органи управління взаємопов'язані системою цілей, яка визначає напрямок розвитку підприємства.

Наразі не існує жодного підходу до управління розвитком підприємства [1].

Загалом, механізм управління розвитком підприємства включає в себе такі елементи [2]:

1. Оцінка процесів, що здійснюються на підприємстві, з метою забезпечення його сталого розвитку.
2. Вибір альтернативного стратегічного напряму розвитку підприємства.
3. Визначення додаткових пріоритетів розвитку.
4. Оцінка напрямків розвитку підприємства з позиції його стійкості.
5. Розробка плану вдосконалення механізму управління розвитком відповідає переважаючим стратегічним та тактичним пріоритетам.

Методи управління розвитком підприємства поділяються на; економічні, соціально-психологічні, інформаційні та організаційні.

Сучасна теорія управління виокремлює такі основні ознаки організації: наявність загальної мети, самостійність, здійснення діяльності на основі принципу саморегулювання, яке забезпечується за допомогою внутрішнього організаційного центру, наявність певної організаційної культури.

На сучасному етапі всі організації розглядаються як відкриті системи — системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. Відкритій системі притаманні такі елементи:

— цілісність (взаємозв'язок і взаємодія всіх складових та певна системна якість, що характеризує цю цілісність):

— перспективність (розвиток у напрямі вдосконалення);

— незалежність (можливе відокремлення підприємств);

— спеціалізованість (здатність виконувати окремі функції);

— перетворення вхідних елементів на вихідні;

— централізація (одна зі складових стає домінуючою);

— зростання (тенденція до розширення);

— циклічність розвитку;

— рівновага;

— непередбачуваність порушення рівноваги[4].

Отже, проблеми впровадження змін та забезпечення успішного розвитку підприємства залежать від аспектів стратегічного управління. Саме в стратегіях підприємства реалізуються практичні результати визначення напрямів розвитку підприємства та деталізуються в тактичних планах у вигляді оперативних вказівок[3].

Список використаних джерел:

1. ГринчуцькийВ.І.,Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства / навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.

2. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція , моделі та методи: монографія /Н.В.Касьянова.-Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-сті; СПД Куприянов В.С., 2011. 374с.

3. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми. / О.В.Раєвнєва .-Х.: ВД «ІНЖЕК»,2006р.-496с.

4. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій / Навчальний посібник.

СЕКЦІЯ 2
ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

«Любов і робота – це наріжні камені
нашої людяності» – Зигмунд Фрейд
Світлій пам'яті Ірини Анатоліївни Маркіної,
прекрасного педагога, фахівця своєї справи,
з живущою енергією та світлом

Ю.З. Драчук, д.е.н, професор,
Є.О. Снітко, к.т.н., доцент,
Є.Є. Завгородня, к.пед.наук
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

АСПЕКТИ СУЧАСНОГО ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

На цей час за популярністю питання серед українців після обговорення військових успіхів – план післявоєнного відновлення. Як жити завтра, після нашої перемоги? Як відновлювати та розвивати Україну після війни? Міністерство економіки спільно з українськими економістами, офісами "Великої четвірки" та іншими провідними консалтинговими компаніями запропонувало ключові принципи для включення до плану післявоєнного відновлення та розвитку України.

На сьогодні важливим є процеси управління персоналом, де стикається практично сфера інтересів – менеджменту підприємств у ринковому середовищі, методологія наукового управління, менеджмент економічної та інтелектуальної безпеки. Як зазначається вітчизняними дослідниками, «ключовим фактором є випереджаючий менеджмент, який передує змін на ринку, коректує стратегії у відповідності з національними інтересами і пріоритетами соціально-економічного розвитку» [1]. В цьому плані зосереджується увага на таких напрямах, як «інтелектуалізація, інформатизація, динаміка технологічних змін, поширення кроскультурних відмінностей і створення полікультурного середовища та інших

викликів щодо нових тенденцій й ознак менеджменту»[2] На вищий менеджмент покладається важливе завдання – сприйняття організаційних процесів в розвитку, з урахуванням реалії сьогодення й тенденції майбутнього. Нові компетенції, яких має набувати вищий менеджмент – це стратегічне мислення, активний інтелект, критичний розум, інтуїція, передбачення. Таким чином, менеджмент стимулює зміну формату самого менеджера та його ролі в системі управління.

В наступних роботах дослідників відзначено [3], що розвиток сучасної економіки стає більш залежним від ефективного генерування, розповсюдження та застосування інновацій, де передумовою є економічне зростання, що носить циклічний характер. Ці проблеми широко висвітлюються в працях відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, серед них: Амоша О.І., Буркинський Б.В., Вишневський В.П., Геєць В.М., Глазьєв С.Ю., Лапко О.О., Чухно А., Яковець Ю., Яковлєв А.І., Кларк Х., Коваль С., Кондратьєв М., Солоу Р., Твіст Б., Форрестер Дж. та інші.

З введенням в теорію і практику поняття "інноваційний потенціал" (ІП) не змінюється сутність більшості концепцій. Саме модернізація є основним етапом переходу української промисловості на інноваційний шлях розвитку. Інноваційний розвиток є стратегічним пріоритетом економічної політики України, а науково-технічний розвиток промислових підприємств розглядається як одна з найважливіших проблем вітчизняної економіки.

Згідно зі Стратегією сталого розвитку «Україна–2020», Україна «має стати державою з сильною економікою та з передовими інноваціями» [4]. У зв'язку з цим необхідне всебічне стимулювання та обгрунтування пріоритетних напрямів здійснення шляхів інноваційного розвитку. В подальших дослідженнях [5], на основі проведеного аналізу наукових джерел підкреслено, що поняття конкурентоспроможності є комплексним і не може характеризуватися лише однією ознакою. Таке поняття має охоплювати фактори, які загалом формують економічні умови виробництва товарів чи послуг, а також відображати результати роботи всіх підсистем інноваційного підприємства. В дослідженні [6] стратегія

інноваційної діяльності розглядається як спланована система конкретних заходів законодавчого і організаційного характеру, спрямованих на досягнення заявлених цілей інноваційної політики держави. Ідеологія інноваційної стратегії окреслена можливими маршрутами, за якими буде скорочуватися сфера прямої державної участі в інноваційній діяльності та відповідно зростати сфера непрямої участі.

Список використаних джерел:

1. Менеджмент у XXI сторіччі: методологія і практика. Колективна монографія. Полтава 2015. Наукова редакція: д.е.н., професор І.А. Маркіна.
2. Захарчин Г.М., Склярук Т.В. Еволюція менеджменту: основні аспекти в контексті сучасних викликів. Економіка і суспільство. Випуск № 19 / 2018. Мукачівський державний університет. С. 398 – 402. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-60.
3. Драчук Ю.З. Чинники системи менеджменту підприємств промислової сфери. Менеджмент у XXI сторіччі : методологія і практика: кол. монографія, наук. ред. д.е.н., професор І.А. Маркіна. ПНТУ ім.Юрія Кондратюка, Полтава, 2015. С.69–79.
4. Стратегія сталого розвитку «Україна–2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: http://zakon.rada.gov.ua / laws/show/5/2015.
5. Ю. Драчук, Н. Трушкіна. Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю інноваційної компанії. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. Vol. 1, No. 1, 2015. С. 23-37.
6. Сав'юк Л.О., Драчук Ю.З., Механізми сприяння інноваційній діяльності та підприємництва у науково-виробничій сфері. Електр зб. наук. пр. «Сучасні підходи до управління підприємством». № 3. 2018. КПІ імені Ігоря Сікорського. Кафедра менеджменту. С. 271-283.

E.K. Boon, Prof., Director of International Affairs
International centre for Enterprise and Sustainable Development (ICED), Accra, Ghana,
M. Zos-Kior, Dr. Sc. (Econ), Professor
Poltava State Agrarian University

MANAGING INNOVATIVE PROJECTS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR ENTERPRISES IN EMERGING ECONOMIES

Innovation refers to efforts that are made by individuals, enterprises and other entities to find ways to improve their projects and value addition. The design, implementation, and management of innovative projects cannot be described as a single discrete effort. It is more a process of patiently surveying and analyzing the targeted

locations and crafting, implementing and managing project proposals in an iterative and incremental manner within agreed timeframes. The principles of Agile-mix approach, which include systematic application of environmental scanning, convergence and differentiation, are very useful in this discussion of innovative projects within enterprises in emerging economies like that of Ukraine. On the basis of the Agile-mix principles, a mathematical economic model is developed and used to analyze the poly-variance of internal and external environmental factors that influence innovation in enterprises in Ukraine.

Each source of finance and related cash flow needs to be calculated and the balance of income over the costs of the planned innovations determined. Whiles it is essential that enterprise managers objectively analyze the internal and external factors that influence their operations, the implementation of innovative projects should be preceded by an identification of a clear set of convincing innovative projects and availability funds for realizing them within the planned timeframe. The process also requires the identification and analysis of the associated risks against the anticipated benefits. Furthermore, micro level strategies appropriate for specific local contexts need to be considered in the implementation of innovative projects. Finally, in addition to the funds required for financing innovative projects, competent and effective leadership is important. Effective project leaders proactively cultivate a strong culture for searching for and developing effective ways of doing business and with open ears for new ideas.

References:

1.Ходаківська О. В., Гнатенко І. А., Дяченко Т. О., Сабій І. М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 5–11.

2.Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design.* 2021. № 36. P. 192–198.

3.Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. № *36*. P. *199–205.*

D. Darr, Ph.D., Professor
Rhein-Waal University of Applied Sciences (Germany),
V.M. Onegina, Doctor of Economic Science, Professor
State Biotechnological University

INTEGRATION FOUNDATION OF INNOVATIVE STRATEGIES OF AGRI-FOOD CHAIN ENTERPRISES

The practice of strategic management has become wide spread and confirmed its effectiveness and efficiency under conditions of high-speed changes and instability. Research and development (R&D) or innovative strategy was included in the strategy set at the functional level [4] since innovations have become the main drivers of modern economic development.

Given the special role of the innovative strategy, O. Kovtun considers it as a super-strategy, which has its own strategic set and belongs to the level of business strategy [2]. We accept this approach for the conditions of innovative development of firms. The strategy of innovative development should offer management important solutions regarding the types of implemented or produced innovations (by scope and form of implementation, by the degree of novelty); expected results of the implementation of innovation; sources of innovations, frequency, and terms innovation implementation; sources of finance of innovation implementation; forms of marketing of innovative products; availability of resources for innovative production; the expected lifecycle of innovations.

This study is based on the review of the theoretical foundation of innovative strategies design, and aims to identify its adjustment to the contemporary structure of agriculture, the organizational possibilities for implementing available experiences of active innovative strategies.

The different innovative strategies were described in the scientific research. C. Freeman and L. Socete (1997) identified offensive, defensive, imitation, dependent, traditional, and opportunistic innovation strategies [2]. M. Porter (1980) considered the strategies of innovation leadership, innovation convergence, and emerging innovators [3]. One of the criteria of these strategy classifications is the volume of activities and funding of fundamental, applied, and experimental research. This is an important criterion that explains the

source of innovation. However, in contrast to other industrial sectors, enterprises in the agriculture sector are mainly small and medium companies with limited financial capabilities. While a number of large agricultural corporations and agri-holdings exist, the majority of producers and processing enterprises are still middle-sized or small. These enterprises cannot afford to invest into scientific research and generate innovations. The solution for them is the development of vertical and horizontal integration to implement an aggressive (offensive) innovation strategy.

Implementation of offensive strategies of innovative development of agricultural enterprises is possible with the development of the modern forms of vertical and horizontal integration: between the scientific-research institutes and producers; between agricultural producers, food processing companies, and scientific-research institutes; between agricultural producers, suppliers of industrial resources, machinery, agricultural producers and scientific research institutes. One of the forms of integration that has great potential for innovative development of agricultural production is the establishment of agri-industrial clusters. The formation of innovative agro-industrial clusters provides an opportunity to coordinate the actions of all parts of the agro-industrial chain, construct the bridge between the science and the production blocks of the agro-industrial complex, make the partnership mutually beneficial, strengthen innovation capacity for the development of all cluster's members.

Various examples of a productive collaboration between agricultural producers, researchers, producers of agricultural machinery, fertilizers, seeds, processing companies exist. The growing complexity of technology has led to the emergence of new forms of cooperation between them. Their use will contribute to the innovative development of whole agri-food system.

So, the implementation of active strategies of innovative development of small and middle-size agricultural producers depends on the development of their integration with scientific research institutes and other enterprises of the agri-food chain.

References:

1. Freeman, C. & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*: Third ed. Cambridge: MIT Press.

2. Kovtun, O. I. (2013). Innovative strategies of enterprises: theoretical and methodological basis. *Economy of Ukraine*, 4, 44-56.

3. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy.* New York. Free Press.
4. Robbins, S. P., De Cenzo D. A., Coulter M. (2013). *Fundamentals of management: essential concepts and applications.*8-th Ed. Pearson.

О.І. Гарафонова, д.е.н., професор,
Д.О. Воронець, здобувач ступеня PhD
ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»

ВАРІАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТИМЧАСОВОГО РОЗМІЩУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ

Однією з передумов забезпечення конкурентних переваг в умовах розвитку ринкових віжносин в Україні є проведення диверсифікації діяльності підприємства, в той же час результативне впровадження стратегії потребує визначення методу, яким вона проводитиметься. Під методом розуміється набір дій, що дозволяють здійснити диверсифікацію, зокрема методи диверсифікації виробництва знаходяться в залежності від виду бізнесу та способу управління, а тому вони повинні ретельно аналізуватися та порівнюватися. Розглядаючи докладно кожен із методів диверсифікації діяльності підприємств тимчасового розміщування та організації харчування, доцільно виділити наступні:

1. Диверсифікація за допомогою адаптації. Процес використання внутрішнього потенціалу виробничих та людських ресурсів для досягнення необхідної різноманітності продукції та ринків [2].
2. Диверсифікація шляхом поглинання. Це метод купівлі компанії зайнятої у певній сфері діяльності, відмінній від сфери діяльності основного підприємства [2].
3. Диверсифікація у вигляді злиття. Даний метод являє собою об'єднання компаній, в результаті якого з'являється більша компанія з великим обсягом виробництва та асортименту продукції, що випускається [2].
4. Диверсифікація шляхом приєднання. Цей метод характеризується безпосередньою участю, або контролем

однією компанією над іншою, зі збереженням незалежної структури, зі сторони управління [3].

5. Диверсифікація шляхом розподілу власності. Даний метод полягає в наданні фінансової та технологічної підтримки постачальнику (або покупцю) та зміні його діяльності [3].

Форми диверсифікованих компаній різноманітні, в той же час при всьому їх різноманітті головними є два сполучні елементи: відносини власності та виробнича чи контрактна кооперація. З погляду І. Ансоффа вертикальна та горизонтальна диверсифікація застосовується лише тоді, коли ділове середовище стабільне та схильне до зростання ділової активності [1]. Концепція диверсифікації І. Ансоффа продовжувала розвиватися виходячи з нових вимог зовнішнього ділового навколишнього середовища, хоча основні положення теоретичної конструкції залишилися незмінними.

Мета диверсифікації повинна висловлювати конкретні напрями діяльності підприємства, методи підвищення ефективності підприємства. Загально прийнятими цілями диверсифікації зазвичай прийнято вважати наступні [4]:

збільшення прибутку/скорочення витрат;

розширення охоплення ринку;

зниження підприємницького ризику;

підвищення стабільності та стійкості.

Таким чином, основні завдання компанії, що диверсифікується: отримання підвищеного прибутку у довгостроковому періоді, створення бази для сталого розвитку, досягнення певної ринкової частки, раціональна поведінка бізнес-суб'єкта, довгострокове виживання, соціальна та екологічна відповідальність. Процес диверсифікації не є способом вкладення вільних ресурсів, а є довгостроковою та цілеспрямованою стратегією компанії, спрямованої на основні точки зростання.

Список використаних джерел:

1. Ансофф І. Стратегічне управління: Економіка, 2010. С.113-124.
2. Менеджмент організацій / За ред. Л.І. Федулової. Київ, 2003. 446 с.
3. Грушак З.М. Диверсифікація як стратегія діяльності. Економіка, фінанси, право. 2006. № 5. С. 6–9.
4. Корінько М.Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб’єктів господарювання. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 6. С. 135–142.

Ю.Г. Горященко, д.е.н., доцент
Університет митної справи та фінансів

СТРАТЕГІЯ І РОЗВИТОК БІЗНЕСУ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Відповідно до Національної економічної стратегії 2030, економічна візія України полягає у перетворенні її на найпривабливішу країну економічних можливостей для інновацій, інвестицій та ведення бізнесу. Згідно зі стратегією Національного інституту стратегічних досліджень України «Пріоритети розвитку національного підприємництва в умовах цифрових трансформацій» пріоритетами у формуванні та реалізації державної політики розвитку підприємництва визначено оцифровування бізнес-процесів, розвиток електронної комерції, розширення сфери впровадження адміністративних е-послуг і т. ін. [1]. На жаль, військовий конфлікт 2022 суттєво вплинув на плани та очікування бізнесу. Разом з тим, сьогодні відсутні системні дослідження інноваційного розвитку підприємств та стратегічного управління ним. Класичні стратегічні концепції розвитку підприємництва набули поширення ще у другій половині 20 столітті, центральним їх змістом була теорія відповідності стратегії розвитку підприємства та процесу якісних змін цільового характеру, пов’язаних з інноваціями [2]. У наш час, коли економіка більшості регіонів відкинута на декілька років назад, важливі питання розробки не лише базової (корпоративної), а й інноваційної стратегії, порушуються рідше. На жаль, на часі питання виживання, перепрофілювання та ліквідації бізнесів. Стратегічними кроками у ці складні часи мають стати реінвестування коштів в інші галузі, перепрофілювання або об’єднання з більш сильними підприємствами, розробка стратегій зростання підприємств, захисних стратегій, експортноорієнтованих стратегій та стратегій в сфері екологізації (для того, щоб не було вже пізно щось змінювати у мирний час). Важливим здобутком і кроком, що, на жаль, був зупинений війною, були розробка та реалізація секторальних експортних стратегій України – стратегія для сектору інформаційних технологій; для сектору

машинобудування; для сектору креативних індустрій; для сектору технічного обслуговування і ремонту повітряних суден.

На жаль, Україна втрачає вірний вектор стратегічного розвитку промислового комплексу внаслідок ударів по металургійній, хімічній, нафтохімічній та багатьом іншим галузям. Але саме за допомогою стратегічного планування (стратегія – з військового лексикону – мистецтво ведення війни) воєнно-промисловий комплекс, так само як і соціальний комплекс, будуть неодмінно відновлені.

Стратегічне планування бізнесу у сучасних умовах має базуватися на певних принципах, серед яких: превалювання стратегічної спрямованості, доцільність, генеративність, орієнтація на потреби ринку, комплексність, адаптивність, відкритість, планомірність, інформаційна забезпеченість.

Підсумовуючи вище викладене, слід зауважити, що в умовах дестабілізації соціально-економічного життя унаслідок війни вкрай важливо не втратити стратегічні орієнтації на розвиток: для бізнесу, влади та громадян. На щастя, уже зараз ми спостерігаємо інтеграцію цифрових технологій у виробничі та побутові процеси високої інтенсивності, стратегії розвитку Fintech, RegTech, SupTech тощо. Основними цілями бізнесу в поствоєнний період мають стати: узгодження відкритих інноваційних стратегій; створення профільних інноваційних груп, відповідних за розробку інноваційної стратегії; контроль над організацією процесів; моніторинг та паритетність рівневого управління; заключення державно-дослідницьких контрактів; встановлення інноваційних пріоритетів у взаємовідносинах між постачальниками і підприємством.

Список використаних джерел:

1. Стратегія Національного інституту стратегічних досліджень «Пріоритети розвитку національного підприємництва в умовах цифрових трансформацій». URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-11/cyfrovi-transformatsii.pdf.

2. Горященко Ю.Г. Теоретико-методологічне забезпечення інноваційного розвитку підприємств... автореф. на здоб. наук. ступ. д.е.н., Дніпро: УМСФ, 2021. 38 с.

Д.В. Дячков, д.е.н., доцент,
В.В. Киприк, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ ВИЗНАЧЕННЯ СТРУКТУРИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Інформація в сучасному світі перетворилася в один із найбільш важливих ресурсів, а інформаційні системи стали необхідним інструментом практично в усіх сферах діяльності. Різноманітність завдань, що вирішуються за допомогою інформаційних систем, призвела до появи множини різнотипних систем, які відрізняються підходами, методами та принципами побудови і закладеними в них правилами обробки інформації.

З точки зору компонентного підходу поняття «інформаційної системи управління організацією» можна визначити як організовану сукупність елементів (технічних), що забезпечують збір, обробку, передачу, збереження та надання інформаційних ресурсів (показників) із застосуванням математичних та кібернетичних методів й способів організації її елементів у часі та просторі із забезпеченням пам'яті і маніпулювання інформацією для вирішення певних управлінських ситуацій (рис. 1).

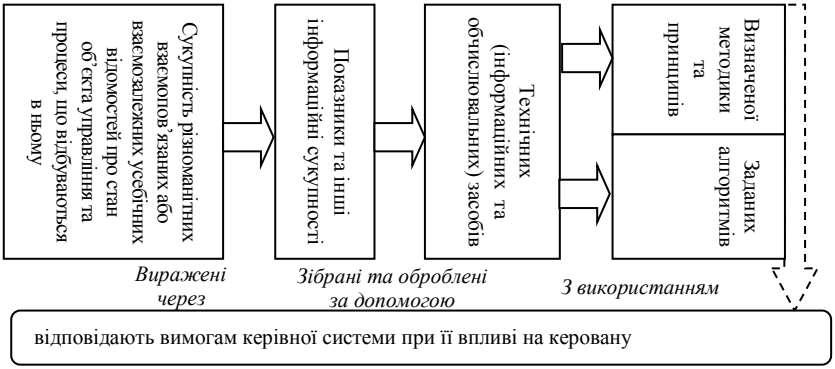


Рис. 1. Структура інформаційної системи управління організацією з позиції компонентного підходу [узагальнено на основі [5-7]

Структуру інформаційної системи також можна визначити як сукупність забезпечуючих підсистем, де під підсистемою розуміється частина системи, що виокремлена за певною ознакою. Відтак, інформаційну систему управління організацією доцільно представити як синкретичну сукупність та взаємодію підсистем: інформаційної, технічної, математичної, програмної, організаційної та правової (рис. 2).

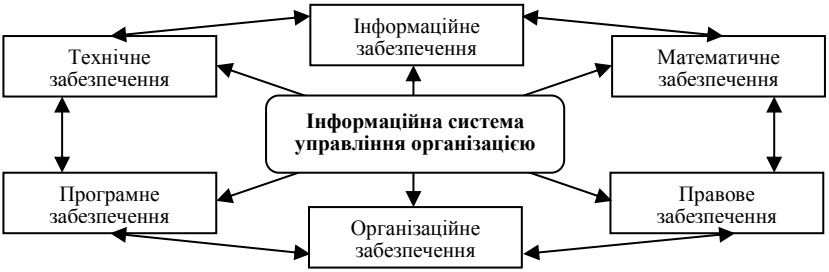


Рис. 2. Структура інформаційної системи управління організацією з позиції забезпечувального підходу [узагальнено на основі 1; 3; 4]

Підсистема інформаційного забезпечення включає всі інформаційні масиви даних, систему класифікації та кодування інформації, уніфіковані системи документації тощо. Вона має забезпечувати інші підсистеми необхідним обсягом релевантної інформації.

Підсистема технічного забезпечення – це комплекс технічних засобів (комп'ютери, пристрої збору, накопичення, обробки, передачі та виведення інформації; лінії зв'язку; оргтехніка та пристрої автоматичного знімання інформації; експлуатаційні матеріали тощо), а також відповідна документація на ці засоби та технологічні процеси. В даний час частіше використовується частково децентралізований підхід – організація технічного забезпечення на базі розподілених мереж та великих обчислювальних центрів для зберігання баз даних, загальних для будь-яких функціональних підсистем [1].

Підсистема математичного забезпечення є сукупністю математичних методів, моделей, алгоритмів й програм для реалізації цілей та завдань інформаційної системи [3].

Підсистема програмного забезпечення включає загальносистемні та спеціальні програмні продукти та технічну

документацію. До загальносистемного програмного забезпечення відносяться комплекси програм, орієнтованих користувачів, призначених для вирішення типових завдань обробки інформації.

Підсистема організаційного забезпечення є системою прийомів та правил, які визначають взаємодію працівників один з одним та з технікою в процесі розробки, впровадження та експлуатації інформаційної системи. Вона використовується для аналізу існуючої системи управління організацією, виявлення завдань, що підлягають автоматизації; підготовки рішення технічного завдання; розробки управлінських рішень за складом та структурою організації [4].

Підсистема правового забезпечення включає сукупність правових норм, що визначають створення й функціонування інформаційної системи та регламентують порядок отримання, перетворення, використання інформації [4].

Зважаючи на зазначене, структуру інформаційної системи з позиції системного підходу доцільно відобразити наступним чином (рис. 3).

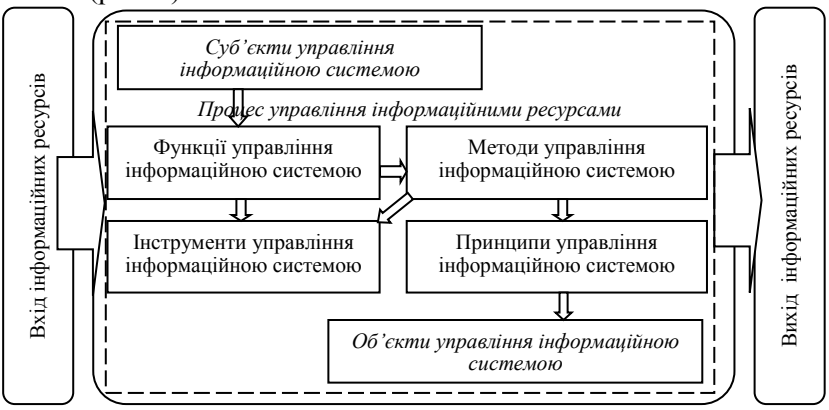


Рис. 3. Структура інформаційної системи управління організацією з позиції системного підходу [авторська розробка]

Таким чином, інформаційну систему сучасного підприємства необхідно розглядати не лише як сукупність інформаційних технологій та програмного забезпечення, а як взаємозв'язок цих елементів з інформаційними потоками від усіх учасників системи, що регулюються кваліфікованим персоналом задля

вирішення різноманітних управлінських завдань та досягнення ключових цілей суб'єкту господарювання. Інформаційна система управління організацією буде ефективною у тому випадку, якщо надасть можливість здійснювати контроль, регулювання та швидке реагування на зміни процесів як усередині, так і за її межами.

Список використаних джерел:

1. Іванченкова Л. В. Системний підхід до побудови інформаційно-аналітичної (моніторингової) підсистеми управління харчовим підприємством. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 62-66.
2. Маковій В. В. Роль інформаційних систем в діяльності телекомунікаційного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2017. № 3 (21). С. 121-126.
3. Собчук В. В., Можаєв М. О. Застосування вейвлет перетворень для підвищення ефективності інформаційної системи судової експертизи. *Телекомунікаційні та інформаційні технології.* 2020. № 4. С. 107-116.
4. Титоренко Г. А., Макарова Г. Л., Дайитбегов Д. М. Информационные технологии в маркетинге : учебник для вузов. ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 335 с.
5. Янчук Т. В. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств. *Економіка і організація управління.* 2016. №4. С. 269-276.
6. Diachkov D. Formation of the information security policy of an enterprise : collective monograph. *Theory and practice of social, economic and technological changes*. Nemoros. Prague, 2018. P. 366-373.
7. Diachkov D. Rospective development trends IT-technologies and information protection technologies. *Security of the XXI century: national and geopolitical aspects* : collective monograph / in edition I. Markina. Nemoros s.r.o., 2020. P. 108-114.

О.П. Зоря, д.е.н., професор,
С.П. Зоря, к.е.н., доцент,
Д.Р. Мауер, фахівець науково-дослідного сектору
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В АГРАРНІЙ СФЕРІ НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ

В Україні аграрний сектор економіки є одним з перспективних напрямів діяльності, однак вплив глобальної діджиталізації та цифровізації зумовлює переосмислення певних видів діяльності та сприяє новим можливостям для прогресивного розвитку сільського господарства. Інтенсивність

розвитку стартапів в галузях аграрного виробництва стрімко зростає, а отже питання активізації інвестиційно-інноваційної діяльності та нових підходів до управління нею набуває ще більшої актуальності.

Кожна стадія створення та реалізації стартап-проєкту залежить від ефективності виконання управлінських процедур та застосування відповідного інструментарію управління [1].

Таким чином, управління на «посівній стадії» передбачає відбір та аналіз бізнес-ідей; застосування ряду технологій, що слугують каталізатором формування професійної команди, залучення партнерів та інвесторів; постановка цілей та розробка концепції стартапу; розробка бізнес-плану. Важливим елементом посівної стадії є формування плану за віхами, адже їх проходження дозволяє отримати проміжні результати та зумовлює перехід від однієї стадії реалізації стартапу до іншої. При цьому інструментом управління може виступати одна з технологій проєктного управління, наприклад методологія Scrum, що побудована на принципах тайм-менеджменту та продуктивного вирішення поточних проблем реалізації стартапу. За даною методологією її головними суб'єктами є власник – завданням якого є збільшення цінності продукту; скрам-майстер – який грає роль ментора, тобто сприяє мотивації, навчанню та максимізації ефективності команди; команда розробки продукту.

Активне застосування інформаційних технологій, а саме програмних забезпечень сприяє тому, що будь-які задачі вирішуються швидше, та ефективніше. Оскільки на діяльність певних галузей сільського господарства впливають різні природні фактори, часто виникає необхідність в швидкому реагуванні на зміни, а відповідно і швидкому управлінні. Програмні забезпечення часто використовуються для планування, управління даними та надання інформації, а також управління комунікаціями команди стартап-проєкту. Ринок програмного забезпечення досить широкий, проте молоді компанії часто обмежені у фінансових ресурсах, а тому використання типів програмного забезпечення (настільне, веб-інтерфейс, персональна) в процесі стартапування залежить не лише від його галузевого призначення, але і вартості [2].

Онлайн-управління стартап-проєктами здійснюється шляхом ряду програм та додатків, які характеризуються зручністю інтерфейсів, інтеграцією з іншими сервісами, спільного доступу на безкоштовній основі. Серед найпопулярніших можна виділити:

- додаток Trello – дозволяє здійснити чіткий розподіл завдань між учасниками проєкту з використанням віртуальної дошки задач;
- додаток Wrike – значна функціональність для командної роботи, що дозволяє створювати та групувати завдання стартапу, а також відстежувати їх виконання;
- додаток Zoho Sprins – спрощує процеси планування, роботу у фіксованих циклах та дозволяє вимірювати поточний прогрес, та інші.

Управління стартапом на стадії запуску полягає у втіленні бізнес ідеї, а отже значна увага приділяється делегуванню управління, організації команди та її взаємодія з інвесторами, управління інвестиційними потоками, відслідковування виробництва та збуту, формування моделі монетизації тощо.

Наступна стадія зростання стартапу зосереджена на фінансовому менеджменті та контролі фінансових результатів та відповідних параметрів, але на стадії розширення стартап уже набуває ознак підприємства, а тому застосовуються загальні підходи та принципи управління.

Проте, якщо говорити про проблеми управління інноваціями в сільському господарстві України, то на нашу думку часто головною проблемою є сама бізнес-ідея, тобто мається на увазі, що інновації фокусуються на посиленні контролю або спрощенні виробничих процесів, в той час як зарубіжні аграрії зосереджені на більш глобальніших завданнях збільшення врожайності та загальної ефективності виробництва. Такі високотехнологічні рішення сприяють реалізації аграрного потенціалу країни, розвитку аграрного бізнесу, забезпечують економічне зростання держави. Великі агрохолдинги мають багаторівневу структуру управління, тому в процесі здійснення інноваційної діяльності досить часто мають складнощі пов’язані з інноваційним менеджментом. Саме тому, стартапери – невелика команда розробників проєкту – це один з

перспективних напрямів інвестиційно-інноваційної діяльності в аграрному секторі, адже, що стосується питання управління молодій компанії значно легше організувати інноваційний менеджмент та реалізувати власну бізнес-ідею, особливо в умовах діджиталізації.

Список використаних джерел:

1. Управління стартапами : підручник для для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями / О.А. Гавриш, К.О. Бояринова, М.О. Кравченко, К.О. Копішинська; за заг. ред. О.А. Гавриша. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

2. Касич А.О., Джура А.М. Стартапи як форма підприємницької діяльності: поняття, значення, зарубіжний досвід. *Інвестиції, практика та досвід*. 2019. № 2. С. 24-31.

М.М. Ігнатенко, д.е.н., професор,
Л.О. Мармуль, д.е.н., професор
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Підприємницькі структури в даний час функціонують в ринкових умовах господарювання, які характеризуються підвищеним рівнем невизначеності і високою конкуренцією. Перед підприємницькими структурами стоять комплексні завдання адаптації до змін економічного та інноваційного стану внутрішнього і зовнішнього середовищ, з урахуванням прийнятої стратегії розвитку. Більшість підприємницьких структур розглядають інформаційні технології як забезпечує (допоміжний) фактор функціонування, в зв'язку із загальним підвищенням обізнаності керівників в питаннях інформаційних технологій, а також більшою залежністю бізнес-процесів від використання інформаційних технологій.

Таке становище призвело до того, що стратегія інформаційних технологій (ІТ-стратегія) сьогодні повинна розглядатися в контексті довгострокових планів і стратегії діяльності підприємницької структури в цілому, оскільки комерційні структури за рахунок використання інформаційних

технологій прагнуть зміцнити свою конкурентну перевагу. З цього твердження випливає, щоб знайти конкурентні переваги сучасні підприємницькі структури здатні тільки за допомогою інформаційних технологій безпосередньо впливати на стратегію підприємства в цілому, і як наслідок, на плановані до досягнення результати функціонування підприємства.

Основними принципами, на основі яких повинна будуватися ІТ-стратегія є: відповідність загальної стратегії підприємницької структури (бізнес-стратегії) і забезпечення досягнення її стратегічних цілей; вплив на стратегію бізнесу – розвиток інформаційних технологій як ключового фактора успіху організації в конкурентній боротьбі; визначення технологічного розвитку та забезпечення безперервності бізнесу, надання нових можливостей для підприємницької діяльності за рахунок впровадження сучасних технологій і управлінських рішень.

В даний час склалася проблема невідповідності бізнес-стратегії та ІТ-стратегії. Мета розробки ІТ-стратегії полягає як в автоматизації існуючих бізнес-процесів, так і в скороченні операційних витрат в процесі управління складними обчислювальними системами з використання інформаційних технологій.

Процес створення і використання інформаційних технологій для підвищення ефективності діяльності підприємницьких структур здійснюється, перш за все, за допомогою розробки і впровадження інформаційної системи, що передбачає виконання наступних умов: структура інформаційної системи, її функціональне призначення повинні відповідати цілям, які ставляться перед організацією; інформаційна система повинна контролюватися особами, які розуміють її призначення, цілі та завдання; інформаційна система повинна використовуватися відповідно до основних соціальних і етичних принципів, забезпечуватися наданням достовірної, надійної, систематизованої і своєчасної інформації.

Інформаційна стратегія визначає те, як будуть використовуватися технології в діяльності підприємницької структури в умовах, коли ІТ є сполучною ланкою бізнес-стратегії та ІТ-стратегії підприємства дозволяють уявити весь комплекс видів діяльності в цілому, створити багаторівневі

зв'язки (стратегічний рівень, структурний рівень, операційний рівень), що відображають вплив окремих елементів стратегії розвитку підприємницької структури на її бізнес-процеси, і їх залежність від інформаційних систем, технологічних елементів.

Список використаних джерел:

1.Ігнатенко, М.М., Мармуль, Л.О., Леваєва, Л.Ю., & Романюк, І.А. (2019). Ідентифікація сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів у сукупності форм організації діяльності на селі. *Агросвіт*, (17), 3-7.

2.Мандич, О. В., Науменко, І. В., & Романюк, І. А. (2019). Формування політики товаророзподілу в інтегрованих структурах.

3.Ігнатенко, М.М. (2017). Формування інформаційної безпеки підприємств і організацій в умовах автоматизації обліку та фінансової звітності. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, (4), 84-88.

4.Мармуль, Л.О., & Гальцова, О.Л. (2006). Ефективність підприємницької діяльності фермерських господарств: монографія. *К.: ННЦ ІАЕ*.

П.І. Коренюк, д.е.н., професор,
А.Ю. Трембач, здобувач вищої освіти
Дніпровський державний технічний університет

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ДНІПРОВАЖМАШ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Проблема підвищення ефективності дільності промислових підприємств не є новою. Але в сучасних умовах вона набуває особливо актуального значення. Виникає потреба в подальших дослідження на фундаментальному та прикладному рівнях щодо розробки стратегій забезпечення сталої результативності діяльності вітчизняних промислових підприємств. До одних з таких базових для національної економіки і відноситься ПАТ «Дніпроважмаш», яке є одним з провідних підприємств вітчизняного важкого машинобудування і вагомо впливає на формування валового продукту Придніпровського регіону і України в цілому.

Проблеми досліджень та розвобки стратегії забезпечення результативності діяльності промислових підприємств в сучасних умовах були досліджені в працях таких видатних вчених як Л. П. Артеменко [2], В. А. Власенко [3], О. В.Гук [2], Гунченко О.В. [1], Гончаров Ю.В. [4], І. Денисюк Ж.М. [5],

Жигалкевич [2], Р.М. Захарчин [6], Ю.Ю. Лапчик [4], О.І. Кузьмак [7], Ю.С. Погорелов [8], С.М. Ступчук [9], О.В. Тур [10] та інші.

Побудова ї стратегії діяльності підприємства має ґрунтуватись на визначенні основних цілей на майбутнє та завдань щодо досягнення запланованих результатівних показників діяльності промислових підприємств. Згідно з ними здійснюватиметься подальше формування цільової структури капіталу організації залученням фінансових коштів з відповідних джерел.

Враховуючи ці етапи, підприємство визначає на плановий прогнозний період найбільш прийнятну для себе структуру капіталу. Для вибору сукупності найменш витратних джерел та формування оптимальної програми фінансування діяльності промислових підприємства розроблена наступна економіко-математична модель. Критерієм оптимальності є показник питомої вартості фінансування діяльності підприємства (Ф). Цільова функція моделі полягає в його мінімізації:

$$\Phi = \frac{\sum_{j=1}^{T}\sum_{i=1}^{n}(\Pi_{ij} + ДВ_{ij}) \times d_j}{\sum_{j=1}^{T}\sum_{i=1}^{n} x_{ij} \times d_j} \to \min,$$

де x_{ij} - обсяг фінансування, що залучається з і-го джерела в j-ий період часу, грош. од.; $ПВ_{ij}$ – сума прямих виплат за користування грошовими коштами, що залучаються з і-го джерела, в j-ий період часу, грош. од.; $ДВ_{ij}$ – сума додаткових виплат пов'язаних із залученням грошових коштів з і-го джерела, в j-ий період часу, грош. од.; d_j - коефіцієнт дисконтування в j-ий період часу.

Застосування такої моделі дає можливість моделювати варіанти фінансування при використанні альтернативних джерел та формувати оптимальну структуру фінансування з огляду на її вартість. Пропонована економіко-математична модель дозволяє формувати оптимальний варіант фінансування підприємства, який забезпечує достатній рівень фінансової стійкості. Розроблена модель може мати доволі широкий спектр застосування на практиці. Отримана оптимізаційна модель діяльності промислових підприємств може бути доповнена також оцінкою ризику кожного джерела фінансування. Слід

зазначити, що оцінка ризикованості джерел та інструментів фінансування є бажаною в усіх випадках формування оптимального портфелю незалежно від терміну, який розглядається. Але якщо при поточному плануванні така оцінка є бажаною, та при стратегічному плануванні результативності вона є необхідною.

Досягнення ефективності функціонування ПАТ «Дніпроважмаш» поряд з вибором оптимальних джерел фінансування повинне спиратися також на відповідну стратегію забезпечення додатного сумарного чистого грошового потоку (net cash flow) від всіх видів діяльності підприємства: операційної, інвестиційного та фінансового. У ході антикризового управління результативністю діяльності ПАТ «Дніпроважмаш» стикається з рядом чинників, які вказують на потребу докорінної зміни форм і методів управління, що застосовуються при плануванні, організації і мотивації діяльності. У виробничій та комерційній діяльності ПАТ «Дніпроважмаш», виходячи з проведеного дослідження, досить ефективно, як на нашу думку, використовує елементи стратегічного управління (рис. 1).

Рис. 1. Портфель стратегій ПАТ «Дніпроважмаш»

Стратегія зниження витрат виробництва продукції, в яку на даному етапі входить реалізація наступних завдань:

впорядкування та мінімізація цехових і загальнозаводських витрат; зниження питомих витрат з використанням електро- та теплоенергії, газу; зниження фінансових і матеріальних коштів на оплату за газ, електроенергію та залізничні тарифи. Стратегія централізованої диверсифікації виробництва передбачає вирішення наступних завдань: проведення активної політики диверсифікації виробництва з урахуванням динаміки зміни кон'юнктури ринку; розробка стратегічних програм оновлення номенклатури техніки і обладнання; розроблення та забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних і оперативних планів виробництва, обсягів продажів і прибутку; формування перспективних і річних бюджетів витрачання грошових коштів на заплановані обсяги виробництва. Стратегія маркетингу повинна забезпечити: надійну, своєчасну і достовірну інформацію про ринок продукції, на якому діє ПАТ «Дніпроважмаш»; необхідний вплив на споживача, попит, ринок, максимально можливий контроль сфери реалізації; передумови для створення машин і обладнання з рівнем якості. Стратегія управління якістю та конкурентоспроможністю продукції передбачає реалізацію наступних заходів: розробка та впровадження комплексної системи управління якістю. Стратегія синергізму передбачає здійснення наступних заходів: органічне поєднання процесів реформування власності підприємства та перебудови системи внутрішньо фірмового управління. Стратегія управління персоналом і трудовою мотивацією передбачає: реорганізацію системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту; удосконалення механізму трудової мотивації та відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства; підвищення об'єктивності та обліку оцінки якості, результатів праці в системі оплати і стимулювання; розробку ефективної системи визнання трудових заслуг, впровадження нетрадиційних методів стимулювання і оплати праці; розвиток виробничої .Стратегія зовнішньоекономічної діяльності передбачає здійснення заходів, пов'язаних з виходом підприємства на світовий ринок з конкурентоспроможною продукцією. Зовнішньоекономічна діяльність дає змогу ПАТ «Дніпроважмаш» отримувати «живі»

гроші, на відміну від діяльності на вітчизняному ринку. Як свідчить світовий досвід, велике машинобудівне підприємство, яким є ПАТ «Дніпроважмаш», для підтримки і посилення своєї конкурентоспроможності повинно використовувати стратегію глобалізації бізнесу, базою для здійснення якої є зовнішньоторговельні відносини і розширення зв'язків із зарубіжними компаніями з метою кооперації.

Стратегія поетапного прискореного еволюційного розвитку ПАТ «Дніпроважмаш» має на меті створення конкурентоспроможного елітного підприємства світового класу. Таким чином, подолання кризових явищ у діяльності ПАТ «Дніпроважмаш» спирається на оптимізацію джерел його фінансування на основі застосування розробленої економіко математичної моделі та на впровадження стратегії поетапного прискореного еволюційного розвитку, яка складається з семи локальних стратегій. Використання вищевказаної стратегій обумовлює покращення позиції ПАТ «Дніпроважмаш» на вітчизняному та світовому ринках машинобудівної продукції, дозволяє зміцнити конкурентні переваги за рахунок підвищення ефективності управління і чіткої визначеності цілей та напрямів діяльності, правильно розподіляти наявні ресурси між сферами бізнесу ПАТ «Дніпроважмаш».

Отже, подолання кризових явищ у діяльності ПАТ «Дніпроважмаш» спирається на оптимізацію джерел його фінансування на основі застосування розробленої економіко математичної моделі та на впровадження стратегії поетапного прискореного еволюційного розвитку, яка складається з семи локальних стратегій. Використання цієї стратегій обумовлює покращення позиції ПАТ «Дніпроважмаш» на вітчизняному та світовому ринках машинобудівної продукції, дозволяє зміцнити конкурентні переваги за рахунок підвищення ефективності управління і чіткої визначеності цілей та напрямів діяльності, правильно розподіляти наявні ресурси між сферами бізнесу ПАТ «Дніпроважмаш».

Список використаних джерел:

1. Гунченко О.В. Ресурсний потенціал та умови його формування в сільськогосподарських підприємствах. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки»*. № 5. 2011. С. 75-80.

2. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії

розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.

3. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2014_26(1)__6 (дата звернення: 01.10.2018).

4. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Vknutd_2014_1_30 (дата звернення: 01.10.2018).

5. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 112-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)__25 (дата звернення: 01.10.2018).

6. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24 (дата звернення: 30.08.2018).

7. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20 (дата звернення: 01.10.2018).

8. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ ejopu_2017_1_15 (дата звернення: 01.10.2018).

9. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.

10. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45.

О. Кундицький, д.е.н., професор
Львівського національного університету імені Івана Франка

ІНФОРМАЦІЯ ЯК ФАКТОР ВИРОБНИЦТВА В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ

Засновником теорії факторів виробництва в економічній науці визнано Ж.-Б. Сея. Кожний фактор виробництва (земля, праця та капітал) є самостійними джерелами вартості. Заробітна плата – виступає як ціна праці, прибуток – як результат продуктивності капіталу, а рента як дар природи. Започаткована Сеєм теорія трьох факторів виробництва приваблює погляди економістів вже на протязі двох століть [2, с. 96].

Наведені класифікації факторів виробництва не є незмінними і назавжди заданими. У сучасній економічній науці, окрім

перелічених вище, до окремих факторів виробництва зараховують енергію, інформацію, соціальну інфраструктуру тощо.

У сучасній економіці безперервно зростає значення інформації та знань. “З одного боку, інформація – це упредметнена, відчужена від творця і усуспільнена форма знань. З іншого – інформація вже не є знання, але лише його перетворена форма. З одного боку, феномен інформації необхідний, щоб знання могли бути соціалізовані, перетворені на суспільне надбання. З другого боку, інформація є модель, тобто спрощене, огрублене, неадекватне відображення знання. Текст, закріплений на матеріальному носії, виявляється інформаційною моделлю знання” [4, с. 201]. Як зазначає Т. Сакайя: «Рушійними силами нового етапу цивілізації є цінності, які створюються знаннями. В сучасних умовах традиційні фактори виробництва вже не визначають ту цінність, яку споживачі визнають за тим чи іншим продуктом. Економіка перетворюється в нову економіку, в систему, яка функціонує на основі обміну не товарами, а знаннями та їх взаємної оцінки. В суспільстві, головною рисою якого є багатоманітність благ і перехідний характер їх цінностей, економічне середовище стане жорстоким і безжалісним, а психологія ринку зведеться до гасла «свобода або смерть»[3, с. 337].

З точки зору якісних характеристик інформації та знання необхідно виділити їх особливості:

1. Інформація та знання не можуть бути повістю витрачені чи знищені, як будь-який інший ресурс виробництва, за винятком грошових ресурсів.

2. Інформація та знання збільшують себе кількісно та/або якісно.

3.У ході використання інформації та знань процеси їх споживання та відтворення як ресурсу стають єдиним цілим

Сам процес появи інформації, як особливого роду товару, в подальшому виробничого ресурсу, пов'язаний із споживанням аналогічного ресурсу (також інформації), навіть якщо не має прямого стосунку до інформації, що виробляється. Так само і знання. Для отримання будь-якого роду специфічного знання, що є ресурсом для конкретного виробництва, необхідний процес

акумуляції прикладного, теоретичного та загальнонаукового знання. Таким чином, вже сам процес виробництва знань одночасно є його споживанням. Будь-який рух знань та інформації лише збільшує їх запас, оскільки, з одного боку, перевіряє їх якість, тим самим збільшуючи цінність, з іншого – збільшує їх обсяг. Отже, в процесі виробництва, в результаті використання знань та інформації, відбувається їх приріст. Причому варто відмітити, що цей процес є характерним також для невиробничого використання цих ресурсів. Особливо яскраво це видно на прикладі знання. Дійсно, будь-яке звернення людини до власного накопиченого запасу знань збільшує їх обсяг, незалежно від того, пов'язаний цей процес з виробництвом, чи ні [2, с. 32].

Значення інформатизації виходить далеко за межі сучасної економічної діяльності і набуває загальноцивілізаційних масштабів. Інформатизація у багато разів збільшує взаємозалежність підприємств і ринку. Значення інформатизації в сучасному світі визначається такими чинниками [1, с. 23]:

- високою часткою інформації в кінцевій вартості товарів і послуг і, отже, у ВВП окремо взятих країн і у валовому світовому продукті;
- високою питомою вагою носіїв професійних інформаційних ресурсів у загальній зайнятості (трудові ресурси високої і вищої кваліфікації);
- інтегральною функцією в економічному організмі суспільства, яка забезпечує ефективність функціонування економіки, а також здатність суспільства до структурних змін;
-інноваційною функцією, що виявляється в генерації науково-технічного прогресу і нових організаційно-економічних відносин.

Список використаних джерел:

1. Кундицький О.О. Регулювання фінансової бази відтворення факторів виробництва. Львів: «Тріада плюс», 2011. 552с.
2. Малий І. Й. Теорія розподілу суспільного продукту : монографія. К. : КНЕУ, 2000. 248 с.
3. Т. Сакайя. Стоимость, создаваемая знаниями, или История будущего// Новая индустриальная волна на Западе: Антология / Под ред. В. Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999. С. 337-371.
4. . Хейне П. Экономический образ мышления / Пер. с англ. М. : Дело, 1992. 704 с.

Ю.О. Огренич, д.е.н., доцент,
А.О. Федорець, здобувач вищої освіти
Запорізький національний університет

ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Важливим показником розвитку держави є рівень науково-технічного та інноваційного прогресу. Впровадження та вдосконалення цієї сфери залежить від сформованого інвестиційного клімату в країні, обсягу та структури інвестицій. Інвестиційна діяльність являє собою один з найбільш важливих аспектів функціонування будь-якого суб'єкта господарювання.

В умовах сьогодення важливим є визначення сукупності факторів, які впливають на інвестиційну діяльність в Україні, проблем та шляхів активізації інвестиційної діяльності підприємств.

Інвестування в значній мірі визначає економічне зростання держави, зайнятість населення і складає істотний елемент бази, на якій ґрунтується економічний розвиток суспільства. «У 2016 р. в Україні було створено Національну інвестиційну раду при Президентові» [2].

Зокрема, «команда Офісу зіграла вирішальну роль у досягненні згоди щодо основних умов державно-приватного партнерства у проекті з вітроенергетики. Так, член Національної інвестиційної ради, компанія «General Electric» (GE) та компанія з відновлюваної енергетики «ЄвроКейп Україна» (EuroCape Ukraine), дочірня компанія «LongWing Energy SCA», інвестувала у перший етап вітряної електростанції в Запоріжжі» [2].

«Важливу роль у реалізації державної політики відіграють капітальні інвестиції, адже вони є фундаментальним параметром відтворювального процесу, що визначає можливості оновлення основного капіталу, проведення структурних реформ, стійкого довгострокового економічного та соціального розвитку країни» [4]. Враховуючи структуру капітальних інвестицій за видами економічної діяльності в Україні слід відзначити, що спостерігається найбільше зростання у 2019 р. та 2020 р., адже інвестори спрямовували кошти в промисловість, будівництво та

сільське господарство [1]. У 2020 р. значна частка вкладень також була у державне управління та оборону.

Загалом національна стратегія збільшення прямих іноземних інвестицій в Україну мала на меті акцентувати увагу інвесторів на таких сферах: транспортна інфраструктура, енергетика, цифрова інфраструктура, високотехнологічне виробництво та високовартісне сільське господарство.

Україна пропонує інвесторам вкладатися у великі інвестиційні проекти. Крім того, великий бізнес має ряд переваг порівняно з малим бізнесом: у сфері торгівлі у великому бізнесі ризик банкрутства менший; великий бізнес сфери промисловості ближче до влади, тож має вплив та вагомий голос щодо законів; якщо підприємство прибуткове, то воно відкладає 5% від прибутку до резервного фонду щорічно і тому на великих підприємствах існує фінансова подушка, ймовірне хеджування ризиків; великий та середній бізнес розвивається повільніше, наприклад, інвестування в галузь будівництва, але більш впевнений на ринку. Однак існує цілий ряд проблем, які заважають інвестуванню в малий та великий бізнес (табл. 1).

Таблиця 1

Фактори інвестиційної непривабливості в Україні

№	Фактор	Характеристика
1	Війна в Україні	Зруйнована інфраструктура, нестабільна політична ситуація та падіння ВВП
2	Недосконалість законодавства	Недовіра інвесторів до судової системи, підвищений рівень корупції, відсутність прозорої схеми інвестування, а також несформований механізм підтримки інвестування на законодавчому рівні
3	Низькі темпи впровадження сучасних технологій	Зношеність основних засобів, нерозвинутість інноваційної інфраструктури

Джерело: складено автором

Ці фактори негативно впливають на формування інвестиційного клімату в Україні. Багато потенційних інвесторів чекають на стабілізацію економіки, оскільки для підприємств в Україні є цілий ряд переваг: вигідне географічне положення, висока природоресурсніть, дешева робоча сила.

Розвиток інвестиційної діяльності підприємств значно гальмує явище олігополії на ринку в Україні. Негативним

фактором є відсутність кваліфікованих кадрів та неготовність бізнесу до виходу на міжнародний ринок, неможливість налагодження партерських відносин з бізнесом інших країн.

Однак, Україна запровадила цілий ряд законодавчих перетворень, які у перспективі у 2022 р. сприяли б поліпшенню інвестиційного клімату. У грудні 2021 р. Національний банк удосконалив методологію обліку прямих іноземних інвестицій відповідно до міжнародних стандартів. В країні набирає популярності тенденція краундфаундингу, адже її платформа допомагає знайти інвесторів та сформувати необхідний капітал для розвитку бізнесу. Дуже вигідним для розвитку бізнесу та залучення іноземних інвестицій є франчайзинг, адже це бізнес з готовою системою організації та відомою репутацією.

Отже, зважаючи на пандемію та нестабільну політичну ситуацію у 2020 році обсяг капітальних інвестицій значно зменшився. Найбільш пріоритетними напрямками залишались такі галузі як промисловість, сільське господарство, державна оборона та управління, оптова та роздрібна торгівля. Зважаючи на зазначені негативні фактори доцільно підвищувати в перспективі інвестиційну привабливість країни за рахунок участі держави у гарантуванні захисту і безпеки капіталовкладень інвестора, вдосконалення законодавчої бази у сфері будівництва, промисловості, водопостачання, наукової та технічної діяльності.

Список використаних джерел

1.Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 08.05.2022).

2.Офіс Національної інвестиційної ради. URL: http://www.nicouncil.org.ua/uk/ (дата звернення: 08.05.2022).

3.Положення про Національну інвестиційну раду. Затверджено Указом Президента України від 29.08.2016 р. № 365/2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/365/2016 (дата звернення: 08.05.2022).

4.Харчук С. А. Стан інвестиційної діяльності підприємств України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 66–72. URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4489&i=11 (дата звернення: 08.05.2022).

Л.Л. Палєхова, к.е.н., професор,
С.Я. Касян, к.е.н., доцент,
В.А. Чередник, здобувач вищої освіти
НТУ «Дніпровська політехніка»

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У ПІДТРИМКУ СТАЛОЇ ТОРГІВЛІ ТА РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Стала торгівля (англ. sustainable trade) розуміється як організація торгових процесів і операцій таким чином, щоб комерційні обміни товарів і послуг забезпечували економічні, екологічні і соціальні вигоди для всіх зацікавлених осіб, тобто для продавця, споживача, сучасної спільноти, а також майбутніх поколінь [1]. Порядок денний зі сталого розвитку до 2030 року висуває завдання, щоб торгова система демонструвала підтримку стандартів сталого розвитку, сприяла просуванню «зелених» і органічних товарів, формувала справедливе і відповідальне споживання, використовувала інноваційні методи у своєї діяльності, зокрема цифрові технології. Нагадаємо, що Угода про асоціацію України з ЄС містить окрему главу 13 «Торгівля та сталий розвиток», яка вимагає формування «чесної та етичної торгівлі», зокрема підтримувати екологічно чисті і органічні товари й технології, а також відповідне маркування.

У 2015 році Комерцбанк Німеччини (нім. Commerzbank) у своєму аналітичному звіті визначив 5 драйверів впровадження принципів сталої торгівлі: (1) нормативна конкуренція і протекціонізм; (2) розвиток моделей сталого попиту і споживання; (3) ланцюги поставок з укріплення принципів сталого розвитку; (4) альянси, стандарти та маркування; (5) інноваційні продукти і сервіси. Усі вказані інструменти притаманні ринку органічної продукції, що тільки формується.

В українському аграрному секторі в останні роки теж збільшується кількість підприємств, що переключаються на вирощування органічної продукції. Так, за даними Мінекономіки України, у 2021 році загальна площа сільськогосподарських земель з органічним статусом та перехідного періоду склала десь 468 тис. га, але це всього трохи більше1% від загальної площі земель сільськогосподарського призначення.

До того українське органічне виробництво розвивається дуже нерівномірно за географією. Станом на 2021 рік, наприклад, у Вінницькій області, загальна площа органічних і перехідного періоду земель займає всього 3559 га, тоді як у Житомирщині зареєстровано 37623 га, в Черкаській області – 41428 га, а Київській – 60423 га [2]. Зрозуміло, що органічне виробництво потребує не тільки наявності органічних земель, проте й органічного насіння і іншого посадкового матеріалу.

Законом України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини» від 3 вересня 2013 року закріплені загальні правила виробництва органічної продукції (сировини) рослинного походження, серед них використання лише сертифікованих органічного насіння та матеріалу. Органічне насіння і інший посадковий матеріал повинні мати маркування як органічні продукти, у тому числі державний логотип для органічної продукції, кодовий номер, напис «organic» та реєстраційний код органу сертифікації, що здійснив сертифікацію органічного виробництва. За рішенням Уряду від 12 лютого 2020 року усе насіння та садивний матеріал, що пропонуються як органічне, мають бути внесені до Державного реєстру органічного насіння і садивного матеріалу.

Згідно даних Grand View Research, глобальний ринок органічного насіння у 2022 році досягне більше 4,59 млрд доларів. Зрозуміло, що посилення органічного руху в Україні є викликом для операторів ринку насіння, добрива та зеленої продукції. Є необхідними сумісні зусилля і соціальна відповідальність не тільки виробників органічної продукції, а й торгової мережі і маркетингу. Маркетологи повинні взяти на себе велику складову інформаційної пропаганди, розвивати знання, уявлення та потреби потенційного споживача, сприяти формуванню сталого попиту і просувати інноваційні продукти та матеріали, що необхідні для органічного виробництва [3].

Як довело наше дослідження, практично в усіх регіонах є шалений попит на органічне насіння і садивний матеріал, біодобрива та біопрепарати для захисту рослин (біоактиватори, біофунгіциди, біоінсектициди, біоінокулянти тощо). Але знайти матеріали для органічного фермерства є можливість переважно тільки у тих регіонах, де така сфера діяльності розвинута [3].

В сучасних умовах обмежень фізичної мобільності магазини для саду та городу майже на 70% перейшли на онлайн методи продажів та обслуговування. Проте кількість операторів та й асортимент ще дуже обмежений – знайти органічне насіння в інтернет магазинах виявляється важко. Наприклад, Інтерфлора пропонує всього 16 позицій насіння (овочів та зелені). Ціни на органічне насіння приблизно у 10 разів вище, ніж на звичайне. Щодо сертифікації та маркування, то багато продукції немає відповідного маркування або інших підтверджень свого органічного виробничого походження.

Хоча продажі здійснюються в онлайн форматі, інноваційні можливості цифрових технологій використовуються теж дуже обмежено. Оператори ринку органічних рослинних продуктів і насіння практично не застосовують такі методи, як бенчмаркинг – для пошуку і впровадження найкращих практик управління попитом на такому специфічному ринку [4]. На підставі профілів споживачів можна точніше з'ясувати очікування та розкрити прихований попит на органічні продукти. На жаль, продавці не звертаються до краудсорсингу – для отримання онлайн думки від великої кількості зацікавлених осіб (споживачів, партнерів, державних та громадських експертів, ін.). У соцмережах споживачі можуть краще пізнати проблеми органічних виробників та обговорювати разом шляхи їх вирішення, коментувати асортимент та методи продажу.

Список використаних джерел:

1.Палєхова Л. Л. Управління сталим розвитком: довідник базових понять. Дніпро: НТУ «Дніпровська Політехніка», 2020.

2.Органічне виробництво в Україні. Інформаційно-аналітичний портал АПК України. URL: https://agro.me.gov.ua/ua (дата звернення: 05.05.2022).

3.Палєхова Л. Л. Маркетинг органічної продукції: контекст відповідального споживання і виробництва. *Маркетинг в Україні*. 2021, № 3. С. 26-29.

4.Палєхова Л. Л. Стратегія бенчмаркінгу для планування сталого розвитку підприємства у промислових ланцюгах створення вартості. *Економічний вісник*. 2021, № 3. С. 54-61.

М.І. Сокур, д.т.н., професор,
М.В. Куліш, здобувач вищої освіти
Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського,
М.В. Петченко, к.е.н.
Кременчуцький льотний коледж
Харківського національного університету внутрішніх справ

ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В МІСТІ КРЕМЕНЧУЦІ

Для активізації інвестиційної діяльності в місті створено Кременчуцький центр міжнародних зв'язків та економічного розвитку міста КП «Кременчук-Інвест». Підприємство було створено рішенням сесії міської ради від 26 червня 2012 року і має на меті розвиток міжнародного співробітництва міста та активізації інвестиційної діяльності та місцевого економічного розвитку міста. Діяльністю підприємства є: розробка та впровадження міських та регіональних проектів, спрямованих на розвиток міжнародного співробітництва, залучення інвестицій, організація конференцій, семінарів, круглих столів, ділових та навчальних поїздок, стажування фахівців в Україні і за її межами, проведення «фокус-груп» з важливих питань економічного розвитку міста. Важливим напрямом роботи є розповсюдження серед потенційних інвесторів та ділових партнерів інформації про інвестиційну та фінансову привабливість міста, розробка та організація виробництва рекламної продукції про місто.

Центр надання адміністративних послуг у місті Кременчуці створено Кременчуцькою міською радою як її виконавчий орган забезпечення доступності та спрощення одержання адміністративних послуг та надано статус окремої юридичної особи. До цього адміністративні послуги надавали через Центр надання адміністративних послуг, як постійно діючий робочий орган управління розвитку підприємництва, торгівлі, побуту та регуляторної політики виконавчого комітету Кременчуцької міської ради Полтавської області. До Центру надання адміністративних послуг надійшло 49487 звернень. За результатами розгляду звернень надано 41184 послуги, із них: видано документів дозвільного характеру − 2177; надано адміністративних послуг − 34020; зареєстровано та видано

декларацій − 42; надано погоджень (додаткові послуги) −1834; знято з розгляду за зверненнями громадян − 308; проміжних відповідей заявникам − 1431; із них стосовно видачі документів дозвільного характеру − 786 та стосовно надання адміністративних послуг − 645. Спеціалістами ЦНАП надано 96182 консультації.

Таблиця 1

Планована інвестиційна діяльність міста

№	Проект	Одиниця виміру	Кошторисна вартість	Джерело фінансування
1	ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод	млн. грн.	4432,88	Державний фонд регіонального розвитку
1.1	Створення та закупівля електровозу 2ЕКр 12	млн. грн.	864,000	Державний фонд регіонального розвитку
1.2	Оновлення парку рухомого складу міського електротранспорту	млн. грн.	290,000	Державний фонд регіонального розвитку
1.3	Створення та закупівля залізничного рухомого складу вантажних вагонів нового покоління	млн. грн.	3278,880	Державний фонд регіонального розвитку
2.	Створення та функціонування Індустріального парку «ЦЕНТРАЛЬНИЙ» в м. Кременчук	млн. грн.	16,320	Державний фонд регіонального розвитку
3.	Будівництво мосту через р. Дніпро (виготовлення проектної документації)	млн. грн.	35,000	Державний фонд регіонального розвитку
4.	Проектування та реконструкція будівлі під Центр муніципальних послуг	млн. грн.	27,303	Державний фонд регіонального розвитку
5.	Комунальне підприємство «Кременчукводоканал» Реконструкція систем водопостачання міста	млн. євро	15,000	Європейський інвестбанк
6.	Комунальне підприємство «Теплоенерго»	млн. євро	10,000	Європейський інвестбанк
7.	Комунальне підприємство «Міськсвітло»	млн. євро	8,700	Європейський інвестбанк
8.	Кременчуцьке комунальне автотранспортне підприємство 1628.	млн. євро	10,000	Європейський інвестбанк
9.	Оновлення тролейбусного парку	млн. євро	10,500	Місцевий бюджет
10.	Ремонт тролейбусних ліній, ремонт та модернізація депо	млн. євро	0,500	Місцевий бюджет
11.	Придбання нових низько-підлогових тролейбусів та ремонтного обладнання	млн. євро	8,000	Європейський інвестбанк

З аналізу планової та інвестиційної діяльності міста (табл. 1) в найближчі роки найбільша сума інвестицій запланована в проекті ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» − 4432,8 млн. грн. Значна сума −864 млн. грн. передбачається на створення із закупівлі електровозу 2ЕКр 12 потужністю 7,4 МВт. Великі інвестиційні кошти планується вкласти в створення та закупівлю залізничного рухомого складу: вантажних вагонів нового покоління − 3278,8 млн.грн. Велика увага приділена оновленню парку рухомого складу міського залізничного електротранспорту шляхом налагодження серійного виробництва електропоїздів для приміського сполучення на ПАТ «КВБЗ» − 290 млн. грн. Для реконструкції систем водопостачання міста комунальному підприємству «Кременчукводоканал» Європейський інвестиційний банк запропонував виділити позику в сумі 15 млн. грн. Цей же банк планує виділити позику в сумі 8 млн. грн для придбання нових низько-підлогових тролейбусів та ремонтного обладнання. Звичайно ці планові інвестиції можуть бути суттєво змінені і скориговані у зв'язку з військової агресією РФ проти України у 2022 р.

В.В. Стадник, д.е.н., професор,
О.В. Гончарук, здобувач PhD
Хмельницький національний університет

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах відкритих ринків інноваційна діяльність є одним із ключових чинників підтримання конкурентоспроможності промислових підприємств. Однак лише за умов, що вона забезпечуватиме очікувані результати. Тому проблематика ефективного управління інноваційною діяльністю постійно перебуває в колі наукового інтересу багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, цим питанням присвячені роботи Ю. Головчук, С. Ільяшенка, К.Ковтуненко, С. Філиппової, В. Хаустова, О. Ястремської та ін. Важливе місце у їх дослідженнях займають і питання формування інноваційних

стратегій, які забезпечують результативність інноваційного пошуку. Тобто, створення і реалізацію таких інновацій, які системно нарощуватимуть конкурентні переваги підприємства. Це передбачає цілеспрямовану інноваційну діяльність у тому напрямі, у якому підприємство має сильні позиції для формування довготривалих конкурентних переваг. Водночас така діяльність має готувати організаційне або технологічне підґрунтя для формування нових конкурентних переваг, які можуть бути реалізовані в стратегічному періоді. Комплексність, багатофакторність і взаємообумовленість таких завдань є очевидною і їх успішна реалізація потребує розробки інноваційної стратегії.

Проте аналіз існуючого наукового доробку показав, що цільові орієнтири при розробленні інноваційних стратегій обираються переважно з ринкових позицій. Тобто, стратегія формується для створення комерційно привабливих продуктів – і за ціною, і за споживчими характеристиками. Наприклад, такою є стратегія наступу, захисна, імітаційна або нішева. Тому формування науково-методичного інструментарію управління системними перетвореннями промислових підприємств на основі обґрунтованих інноваційних стратегій є актуальним завданням – особливо тепер, коли багато виробничих підприємств, які формували експортний потенціал вітчизняної економіки, зазнали катастрофічних руйнувань і відновлення їх діяльності має здійснюватися на інноваційній основі.

Згідно методологічних підходів теорії систем і теорії еволюції, відкрита система (а саме такою є промислове підприємство) спроможна залишатись цілісним структурним утворенням і зберігати свою життєздатність завдяки високим адаптивним властивостям. За мінливого і високо конкурентного середовища господарювання така адаптивність забезпечується, по-перше, наявністю керуючого центру, який визначає цілі і засоби їх досягнення і, водночас, децентралізацією управління на нижчих рівнях управлінської ієрархії – через обґрунтоване і розподілене за сферами відповідальності структурування влади і повноважень та гнучкими інтеграційними зв’язками між усіма структурними елементами. По-друге, релевантністю інформаційних потоків і достатнім рівнем транспарентності

інформаційного супроводу процесів прийняття і реалізації управлінських рішень. По-третє, організаційно-фінансовою стійкістю (яка забезпечує збереження динамічної рівноваги економічної системи в процесі здійснення трансформацій).

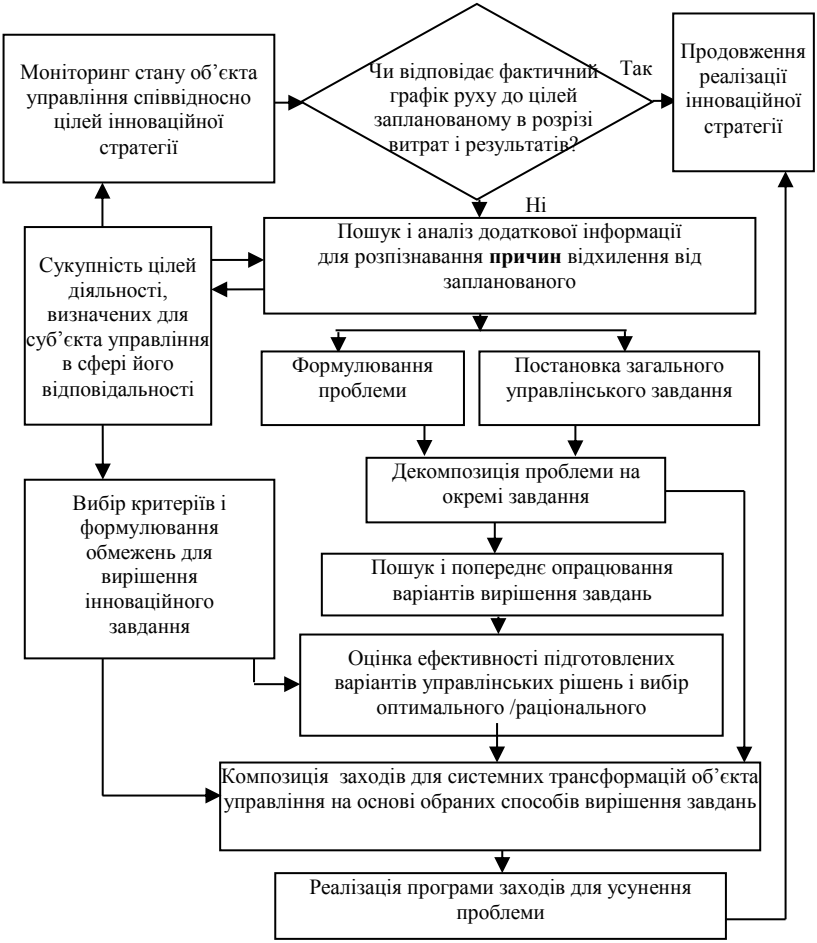


Рис. 1. Алгоритм обґрунтування рішень в системі децентралізованого управління системними трансформаціями підприємства

Ці складові адаптивності є визначальними характеристиками конкурентоспроможності сучасних підприємств, оскільки дають їм змогу бути проактивними у взаємодії із зовнішнім

середовищем. Однак децентралізація управління містить ризики прийняття помилкових рішень, мінімізувати які особливо важливо при розробленні (виборі) інноваційної стратегії. Тому процедура прийняття мало структурованих рішень (якими насичена інноваційна стратегія) згідно делегованих повноважень за рівнями управління має передбачати певні контури їх прийняття, які окреслюються цілями, конкретизуються сукупністю критеріїв і вказують на обмеження, якими не можна нехтувати (рис. 1, авторська розробка).

При цьому важливо розглядати інноваційні стратегії з позицій їх внеску у якісний розвиток підприємств, з позицій їх здатності забезпечувати системні трансформації суб'єкта господарювання у відповідь на ринкові виклики.

З огляду на особливості реалізації інноваційних стратегій різних типів важливо визначити можливості кожної з них у реалізації якісних і системних трансформацій промислового підприємства з позицій нарощування його конкурентних переваг на відкритих ринках. Це й має бути предметом наступних досліджень.

Н.М. Тюріна, к.е.н., професор,
Т.В. Назарчук, к.е.н., доцент
Хмельницький національний університет

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ: ВИМОГИ ДО РОЗРОБКИ ТА ТИПОВІ ПОМИЛКИ

Складність, невизначеність та надзвичайна мінливість бізнес-середовища вимагає від суб'єктів підприємницької діяльності об'єктивної та реалістичної оцінки нових підприємницьких ідей.

Одним із інструментом протидії несприятливому впливу зовнішнього середовища є бізнес-планування, яке являє собою процес систематичного упорядкування завдань функціонування (розвитку) підприємства, шляхом розробки стратегічних, тактичних та оперативних планів для їх реалізації. Бізнес-план повинен визначати цілі організації й обґрунтовувати, як і коли вони будуть досягнуті, які ресурси для цього будуть необхідні та на чому ґрунтуються зроблені припущення щодо

ефективності бізнес ідеї [1].

Бізнес-план дає можливість не лише оцінити життєдіяльність бізнес-проекту, залучити фінансові ресурси для його реалізації, а також аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Для того щоб бізнес-план міг виконувати усі свої функції, він повинен відповідати низці вимог, а саме:

- містити всю необхідну інформацію по проекту, яка може представляти інтерес для потенційних стейкголдерів;
- базуватися на реальних та достовірних фактах;
- бути чітко структурованим за окремими розділами, які мають бути узгоджені між собою;
- містити техніко-економічне та фінансове обґрунтування проекту;
- враховувати усі ризики, що можуть супроводжувати реалізацію проекту тощо.

При цьому важливо враховувати критерії і показники якості інформації, яка буде використовуватись під час підготовки бізнес-плану, а саме: її об’єктивність, достовірність, актуальність, своєчасність та наочність [2].

Розробка бізнес-плану є доволі складним процесом, який може супроводжуватися певними помилками.

Найчастіше такими помилками є:

1. Невірне визначення ключових показників проекту, наприклад обсягів реалізації продукції. Ця помилка пов’язана із неякісним (поверхневим) аналізом ринку, його місткості та рівня конкуренції на ринку. Від коректності визначення показника обсягу реалізації в подальшому залежить коректність складання фінансового плану та визначення показників ефективності проекту в цілому.

2. Занижена вартість початкових інвестицій. Ця помилка пов’язана із тим, що досить часто при обрахунку витрат на придбання обладнання, устаткування або інших об’єктів основних фондів не враховується вартість транспортних витрат, витрат на монтаж чи демонтаж, витрат на консалтингові послуги чи витрати, які пов’язані із підготовкою та навчанням

персоналу. Це призводить до збільшення реальної величини витрат та вимагатиме збільшення інвестицій, або ж залучення нових джерел їхнього покриття.

3. Заниження собівартості продукції. Ця помилка пов’язана із недостатнім опрацюванням у виробничому плані питань визначення норм витрат сировини і матеріалів, вартості ресурсів, некоректності розрахунку амортизаційних витрат тощо. Така ситуація призведе не невірного визначення показників прибутковості проекту, а також термінів окупності витрат на його реалізацію.

4. Відсутність розрахунку обсягу інвестицій у оборотний капітал. Досить часто при складанні бізнес-плану оборотний капітал або не враховується взагалі, або враховується лише в частині розрахунку запасів сировини, матеріалів, комплектуючих тощо. Однак, оборотний капітал також необхідний для розрахунків із постачальниками та іншими контрагентами, а на практиці це призводитиме до виникнення касових розривів через неточне планування надходжень платежів від дебіторів та необхідністю розрахунку за власними зобов'язаннями.

Окрім окреслених вище помилок, не менш значущими є помилки, пов’язані з оцінкою ризиків проекту (підприємницької ідеї). Важливим є не лише просто наведення переліку ризиків, а й визначення ступеню їхнього прояву та структурування на припустимі та найбільш загрозливі (катастрофічні).

Такі помилки можуть справити негативне враження на потенційних інвесторів (або інших зацікавлених осіб) щодо зрілості проекту і доцільності подальшого партнерства, а також сприяти прийняттю невірних управлінських рішень стосовно реалізації бізнес проекту.

Отже, за сучасних умов динамічного розвитку бізнес-середовища та високого рівня його невизначеності бізнес-план виступає ефективним інструментом обґрунтування доцільності реалізації нових видів підприємницької діяльності та розвитку бізнесу в загальному.

Список використаних джерел:

1. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством / Є. О. Діденко, Б. С. Нянчур, // Економіка та держава. – 2016. – № 12. – С. 78-81. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf.

2. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З.С. Варналій, Т.Г. Васильців, Р.Л. Лупак, Р.Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
3. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування / В.В. Жуков // Причорноморські економічні студії / Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 26.1. С. 149-153. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/30.pdf
4. Бізнес-план, як інструмент ефективного управління / К. О. Великих // Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. 2018. Вип. 143. С. 34-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2018_143_9

С.І. Урба, д.е.н., професор,
О.С. Сенишин, д.е.н., професор
Львівський національний університет імені Івана Франка

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

В сучасних умовах глобальних викликів і загроз особливої актуальності набувають питання переосмислення існуючих підходів ведення бізнесу, заснованого на нових технологічних рішеннях, зміни внутрішніх бізнес-процесів, формування конкурентних переваг та використання засобів оперативного реагування на запити споживачів. Важливими засобами, які забезпечують процеси накопичення, обміну, використання інформації та знань, є цифрові технології.

Цифрова трансформація виступає одним із пріоритетних напрямів розвитку бізнесу, оскільки зумовлена формуванням інформаційного суспільства.

Термін «цифрова трансформація» розглядається як незворотний процес упровадження цифрових технологій в умовах розвитку ери цифрової економіки для вдосконалення життєдіяльності людини, бізнесу, суспільства і держави загалом. З позиції бізнесу цифрову трансформацію деякі вчені розділяють на такі три напрями, як: взаємодія з клієнтами, оптимізація операційних процесів і зміна бізнес-моделі [4].

Зазначимо, що основним засобом цифрової трансформації є інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), необхідність використання яких викликана новими формами господарської діяльності, формуванням нових бізнес-моделей підприємницькими структурами, залученням інноваційних

джерел отримання доходу, впровадженням нових підходів до обслуговування споживачів, а також перепрофілюванням сфер діяльності з використанням цифрових платформ тощо.

Важливим комплексним показником, який характеризує рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у різних країнах світу, у тому числі і в Україні, є Індекс мережевої готовності (Networked Readiness Index, NRI). Спочатку цей показник розраховувався як одна із спроб розуміння реальності цифрових технологій та інформування усіх керівників бізнесу щодо факторів, які повинні враховуватися для більш повного використання ІКТ у своїх економічних стратегіях. За своїм змістовим наповненням NRI відображає інноваційно-технологічний потенціал країн світу, а також потенційні можливості розвитку у сфері цифрових технологій для кожної з них. За Індексом мережевої готовності Україна у 2020 році зайняла 64 позицію із значенням 49,43, рейтинг якої зріс на 3 пункти порівняно з попереднім роком [3].

Важливим критерієм успішності цифрової трансформації в сучасних бізнес-структурах виступає рівень їх цифрової зрілості [15]. Під цифровою зрілістю розуміють інтеграцію операцій бізнес-структури та людського капіталу в цифрові процеси. В цілому зазначений критерій дає змогу визначити загальні цифрові можливості бізнесу. Йдеться, насамперед, про наявність цифрових інструментів та IT-інфраструктури, а також таких важливих факторів, що здійснюють вплив на ці можливості. Основними із них є рівень кваліфікації працівників, інтеграція цифрового робочого місця та наявність програмного забезпечення, яке використовується для формування та управління бізнес-процесами.

З метою дослідження поточного стану цифрової трансформації на вітчизняних підприємствах Європейська Бізнес Асоціація (ЄБА) вперше у партнерстві з компаніями Huawei Ukraine та SAP Ukraine провела експертне дослідження «Індекс цифрової трансформації» [2].

В опитуванні брали участь 150 директорів компаній ЄБА. Інтегральний показник Індексу дорівнює 2,81 балів з 5 можливих. Зазначимо, що найвищу оцінку серед складових Індексу цифрової трансформації отримав загальний рівень

цифрової трансформації компаній.

Важливою умовою успішного функціонування та стратегічного розвитку бізнесу є доступ до мережі Інтернет. Дані рисунка 1 показуються, що у період 2018-2019 рр. спостерігається зменшення частки підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет (на 1,6%) та мали власний веб-сайт (0,4%), проте зросла частка підприємств, які купували послуги хмарних обчислень (0,5%). У 2020 році розрахунок зазначених показників не здійснювався згідно з оновленою статистичною методологією, яка враховує вимоги Регламенту Комісії щодо використання ІКТ та електронної комерції.

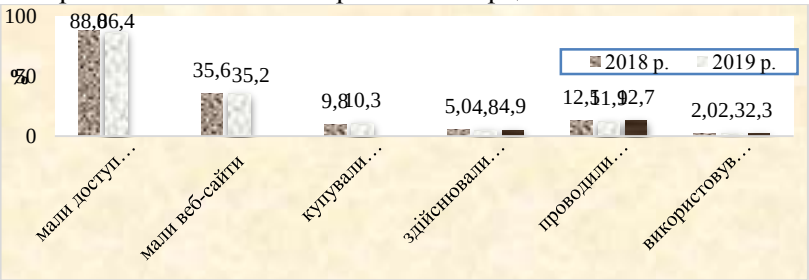


Рис. 1. Динаміка використання ІКТ підприємствами України у 2018-2020 рр., у % до загальної кількості підприємств

Джерело: побудовано авторами на основі [1]

Надзвичайно важливе місце в системі цифрової трансформації бізнесу займає електронна торгівля. Так, у 2020 році 2494 підприємств здійснювали електронну торгівлю, а їх частка дорівнювала 4,9 % в загальній кількості підприємств України. В цілому за аналізований період спостерігається їх незначне зростання – лише на 0,7 %. Результати аналізу показують, що серед підприємств, які використовували електронну торгівлю, найбільшу питому вагу мали підприємства оптової та роздрібної торгівлі (26,5 %) а також переробної промисловості (27,4 %). Недостатньо активними в електронній комерції України є підприємства сфери водопостачання (0,7 %) та постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (0,6 %) [1].

Особливості використання електронної торгівлі на підприємствах пояснюються цілим рядом переваг, які отримує бізнес. Основними із них є те, що електронна торгівля немає

територіальних обмежень; операції купівлі-продажу скорочують час взаємодії суб'єктів торговельних операцій; така торгівля забезпечує оперативність обміну інформацією між підприємствами та споживачами, а також доступність до спеціалізованих товарів і послуг.

Враховуючи глобальні тенденції розвитку сучасного бізнесу, зумовлені пандемією, обов'язковою умовою для кожної компанії в довгостроковій перспективі стане впровадження цифрових технологій у традиційний алгоритм її діяльності. Використання цифрового стратегування в управлінні сучасним бізнесом компанії потребує цифрової трансформації її бізнес-моделі, тобто перехід на такі бізнес-процеси, за яких компанія повинна бути зорієнтована на створення цінності для споживача та отримання від цього прибутку.

Список використаних джерел:

1. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: використання мережі Інтернет, послуг хмарних обчислень, робототехніки. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 12.10.2021).

2. Індекс цифрової трансформації від EBA – дослідження стану цифрової трансформації на підприємствах. URL: *https://business.diia.gov.ua/cases/tehnologii/indeks-cifrovoi-transformacii-vid-eba-*

3. Digital Economy. URL: https://www.bea.gov/data/ special-topics/digital-economy (accessed 10 October 2021).

4. What comes after digital maturity?». URL: https://blog.walkme.com/what-is-digital-maturity (accessed 10 October 2021).

О.Л. Шерстюк, д.е.н., доцент, провідний наук. співробітник
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Фінансово-господарська діяльність будь-яких економічних суб'єктів являє собою сукупність окремих подій (операцій), зміст, характер та послідовність яких визначається рішеннями уповноважених осіб. Такі рішення, як правило, ґрунтуються на інформації, яка формується у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування суб'єктів.

Основним джерелом внутрішньої інформації, яка може бути використана зацікавленими особами під час прийняття управлінських та інших видів економічних рішень є система

бухгалтерського обліку, складовою якої є управлінський облік.

Як правило, алгоритм прийняття рішень будується на основі функцій системи управління, які, серед іншого, передбачають:

- визначення мети;
- пошук альтернативних варіантів дій;
- збирання даних, пов'язаних з реалізацією альтернативних дій;
- вибір з існуючих альтернатив;
- реалізація прийнятих рішень;
- порівняння фактичних та запланованих результатів;
- коригування (в разі потреби) ідентифікованих відхилень від очікуваних результатів.

В контексті цього, система управлінського обліку може виконувати низку функцій, реалізація яких має сприяти удосконаленню діяльності системи управління, зокрема – шляхом оптимізації відповідних рішень.

Насамперед, це стосується розподілу витрат, які виникають під час фінансово-господарської діяльності. За його наслідками в системі управлінського обліку формується інформація, яка є необхідною для здійснення розподілу наявних ресурсів, прийняття рішень щодо асортименту продукції та про те, від випуску яких її видів варто відмовитися. Інформація про витрати та їх розподіл також відіграє важливу роль при визначенні доцільності розробки нових продуктів, інвестування, укладання нових (зокрема довготривалих) контрактів тощо.

Іншою функцією управлінського обліку є надання системі управління інформації, яка допомагатиме ретельніше обґрунтовувати управлінські рішення. Якщо система обліку витрат не забезпечує достатньої точності отриманих оцінок споживання ресурсів, менеджери можуть відмовитися від виробництва вигідних продуктів або продовжити виробництво збиткових. При цьому, недооцінювання витрат на продукцію може призвести до зайняття неприбутковими видами діяльності, натомість завищена оцінка стане причиною відмови від прибуткових сегментів бізнесу.

Система управлінського обліку також має забезпечити необхідну інформацію для планування, контролю та вимірювання показників функціонування економічного

суб’єкта.

Серед іншого, планування передбачає трансформацію поставлених цілей та формалізованих завдань підприємства на конкретні види діяльності і необхідні для їх реалізації ресурси. В контексті цього, системи управління розробляють як довготривалі, так і поточні плани, в яких важливу роль відіграють дані управлінського обліку.

Контроль передбачає оцінку відповідності фактичних результатів очікуваним або запланованим. Він полягає у визначенні цілей або нормативів, з якими співставляються фактичні дані. Зважаючи на це, система управлінського обліку має надати відповідальним особам інформацію як зворотній зв'язок у форматі періодичних звітів, на підставі яких може бути визначено, чи здійснюється діяльність відповідно до запланованих характеристик та ідентифікувати ті її аспекти, що підлягають коригуванню.

Періодичні звіти, що містять показники функціонування підприємства, в яких порівнюються фактичні та цільові (очікувані) результати, дозволяють також менеджерам зробити висновки про якість управління бізнесом. Такі звіти можуть бути використані для оцінювання роботи окремих відповідальних осіб та можуть бути визнані як механізм їх стимулювання.

Таким чином, система управлінського обліку відіграє ключову роль в забезпеченні інформаційних потреб стейкхолдерів, які, з одного боку впливають на фінансово-господарську діяльність економічного суб’єкта, з іншого – визначають шляхи її оптимізації.

O.V. Shubravska, Doctor of Economics, Professor
Institute for economics and forecasting NAS of Ukraine

POST-WAR REGULATION OF INVESTMENT ACTIVITY IN THE AGRICULTURAL LAND USE IN UKRAINE

The problem of regulating investments in agriculture is becoming increasingly important [1] given the need to maximize their positive impact and reduce the likelihood of negative consequences. Among the many factors that determine the impact of foreign investment on

the local economy, national legislation and institutions regulating investment in agriculture and land use are considered critical.

Certain guidance on this can be found in some international documents adopted in recent years. In particular, it is the Voluntary Guidelines on the Responsible Governance of Tenure of Land, Fisheries and Forests in the context of National Food Security (VGGT), which is the first comprehensive global legal document on the system of ownership and use of resources and their regulation [2]. The VGGT, in particular, contains a section on the regulation of investment in agriculture. This section recognizes the paramount importance of public and private responsible investment for food security and defines that such investments: must not harm both the population and the environment; must guarantee to the rightful owners the preservation of their rights of possession and use of land; should be carried out in in compliance with human rights and contribute to the achievement of such goals as poverty eradication, food security and sustainable use of land, fish and forest resources, support for local communities, rural development, development and strengthening of local food production systems, strengthening sustainable social-economic development, job creation, diversification of livelihoods, creating benefits for the country and its people, including the poorest and most vulnerable.

Guided by the VGGT guidelines, PRAI (Principles for responsible agricultural investment that respects rights, livelihoods and resources) principles have been developed, which can serve as a basis for governments to develop national policies, laws and regulations or when negotiating investment agreements and individual investment contracts.

UNCTAD and the World Bank have developed guidelines for implementing responsible investment principles («Knowledge into Action Notes») [3]. Each of the 24 guidelines in this publication provides information, tools and guidance for governments, investors, communities and civil society on their work in the field of sustainable and responsible agricultural development.

In Ukraine, investments are regulated by the laws "On Investment Activity", "On Protection of Foreign Investments in Ukraine", "On Foreign Investment Regime", "On Public-Private Partnership", "On State Support of Investment Projects with Significant Investments in

Ukraine".

The analysis of the mentioned legislative acts showed that some of their provisions correspond to the above proposals of international organizations on investment regulation. In particular, this applies to the above-mentioned provisions of the Law on Investment Activity. At the same time, the implementation of the general requirements requires the implementation of clear standards that must be legalized, as well as the responsibility for non-compliance. In addition, these laws do not impose any restrictions on large, including foreign, investments in agricultural land use, although this area should be considered in the context of national security.

Based on all the above, a number of conclusions and recommendations can be made to regulate large investment (including foreign) investments in agricultural production in Ukraine in the postwar period in order to prevent negative consequences of such investments and ensure fair distribution of resources and access to agricultural production.

First of all, at the legislative level it is expedient to clearly define which land use agreements should be classified as large. It is to these agreements that the selection procedure should be applied and their compliance with the principles of responsible investment should be assessed, as well as the consequences of implementation (which should also be regulated).

The primary condition for approving the large investment capital inflows in the agricultural sector should be the compliance of the objectives of such a project with the strategic development plans of the industry, region and specific areas of production unit’s location. Otherwise, the investment project must be rejected as one that will not ensure territorial justice in the use of public goods and sustainable development. In order to reduce the number of unapproved agreements, it is necessary to inform potential investors about long-term plans for rural development and agricultural production, as well as about the relevant "bottlenecks".

If the direction of investment is deemed appropriate, it is necessary to assess the investor's ability to achieve its goals. To determine this, you can use the evaluation scheme proposed in international instruments for the regulation of agricultural investment.

In the process of implementation of the approved investment agreement it is necessary to monitor the investor's compliance with its terms and abidance with the principles of responsible investment. In case of violations of the investor, the possibility of applying sanctions should be provided, including the cancellation of such an agreement. It should be emphasized that the right to select and assess the consequences of major agreements related to agricultural land use, according to the proposal of international organizations, should be given to structures not involved in stimulating investment, including in the industry.

References:

1. Karlsson J. Challenges and opportunities of foreign investment in developing country agriculture for sustainable development. http://www.fao.org/3/i4074e/i4074e.pdf

2. Voluntary Guidelines on the Responsible Governance of Tenure of Land, Fisheries and Forests in the Context of National Food Security. URL: http://www.fao.org/3/i2801e/i2801e.pdf

3. Responsible agricultural investment (RAI): Knowledge into Action Notes series. https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture/publication/responsible-agricultural-investment

A. Halynska, PhD, assistant Professor,
Zhao Bingxu, Post graduate student
Sumy National Agricultural University

REFORM AND INNOVATION OF CHINA'S STADIUM SYSTEM

Stadiums are an important material guarantee for China's sports and industrial development. Sports venues not only provide the most resourceful facilities for public sports services, but also play a role in adding value and have the characteristics of state-owned property [1,2]. The construction and development of China's stadium system has experienced the period of planned economy, the period of reform and opening up, the period of deepening reform under the socialist market economy environment, the period of comprehensive development under the background of building a well-off society in an all-round way, and the post-Olympic era [3]. General Secretary Xi Jinping attaches great importance to the construction of a strong sports country, and promotes the implementation of the national

strategy of fitness for all. China's sports cause has made great progress, and China is entering a period of sports power. In the new era, accelerating the improvement of the institutional system construction and reform and innovation of public stadiums is of great significance to better promoting the high-quality development of public stadiums in my country.

1.1 The scope of the stadium system**.** General systems include national laws, administrative regulations, departmental rules and policies, normative documents, and industry standards [4]. The specific content of the stadium system includes property rights system, planning and construction, investment and financing, operation and management, and performance evaluation. It is generally believed that the special nature of public institutions is an institutional obstacle that restricts the performance of large-scale stadiums in the country. Clear property rights are also a prerequisite for enterprises to rationally allocate resources. They are the core and key to the reform of China's stadium system. Make a reasonable division, clarify the methods and methods of asset management, and formulate property rights management specifications that conform to the characteristics of public stadiums. The operation management system mainly involves regulating the operation management mode, financial operation, talent management and other aspects. The performance evaluation system refers to a system for objective and fair evaluation and feedback on the operation effect of public stadiums.

1.2 Problems existing in China's stadium system**.** From the supply side, the current system of stadiums is insufficient. As of the end of 2021, the data obtained from the official website of the All-China Sports Federation shows that there are currently 605 national and local sports laws, regulations, rules, normative documents and institutional documents (pieces). Among them, there are 9 laws and regulations, departmental rules, normative documents and local legislation related to sports venues, accounting for only 1.5% of the total sports system, and 5 of them belong to local legislation. In addition, the existing stadium system still has problems such as unreasonable system composition, lack of application of system content, lack of coordination mechanism and slow system update.

1.3 The direction of reform and innovation of China's stadium

system. 1. Systematization of institutional policies for public stadiums and improvement of system content design. The stadium system is an institutional system and cannot function in isolation.

2. Specialization of the system policy of public stadiums. On the one hand, it is the specialization of facilities, and on the other hand, it is the specialization of talents. With the improvement of the degree of specialization of my country's stadium industry, it is inevitable to have professional public stadium system policies, such as: stadium operation and management personnel training policies and stadium operation and service standards policies.

3. Promote the implementation of the system.

4. Pay attention to system evaluation feedback. For the evaluation of the stadium system, it is results-oriented, adheres to the accountability mechanism, and ensures that the government "does better and spends less", so that citizens can enjoy the public sports services provided by the stadium.

References:

1. Liang Dongdong, Gao Xiao-bo,Wang Lulu, et al. Research on system failures in large sports venue service and their countermeasures[J]. Journal of Physical Education, 2020, 27(01):60-65.

2. Zhang Teng, Lu Hengbo, YaoYufeng. The Tentative Study on Promulgation of Management Rules of Public Gym in China[J]. Zhejiang Sport Science, 2011, 33(06):21-24.

3. Xian Liyin. Research on Institutional Design of Chinese Public Stadiums[D].Tianjin University of Sport, 2015.

4. Xia Dong. Research on the Financial System Management of College Sports Venues under Different Operation and Management Modes[J].Bulletin of Sport Science & Technology, 2021,29(07).

Л.Г. Бага, к.е.н, доцент,
О.В. Горох, к.е.н, доцент,
М.М. Миргород, к.е.н., доцент
Державний біотехнологічний університет

СУЧАСНА СПЕЦИФІКА ЕКОНОМІЧНОЇ КАРТОГРАФІЇ

Динамічна еволюція суспільства в наш час виступає вирішальним фактором орієнтування економічних відносин на інноваційну складову. В сучасній картографії саме застосування інструментарію науково-технічного прогресу стає вирішальним показником ефективності, в тому числі й її економічної складової.

Специфікою сучасної економічної картографії є її належність до тематичної картографії, а основними завданнями виступають розробка, створення та використання економічних і економіко-географічних карт, що характеризують динаміку розвитку, сучасний стан та особливості географічної просторової організації господарської діяльності. Економічна картографія стає не просто видом спеціалізованої картографії, котрий здійснює розробку та забезпечує використанням економічних даних, а й реалізує завдання відображення специфіки розвитку, стану і геопросторових особливостей економічно-організаційного розвитку господарської діяльності в вигляді динамічно змінюваних економіко-географічних карт та атласів. Головними завданнями економічного картографування за існуючих реалій розвитку підприємницької економіки стають: розробка та наповнення змістом економічного значення картографічної інформації; використання сучасних методів збору та обробки масивів економічних даних; складання карт, котрі несуть в собі не лише географічне інформування, а й реалізовують технології економіко-математичного просторового моделювання.

Значимої ваги економічне картографування набуло в Європі з 18 сторіччя, а з 19 сторіччя розробка карт з економічним вмістом стала однією з центральних елементів процесу економіко-географічних досліджень. На наш час, в міжнародному вимірі наукової практики, економічні картографічні дослідження характеризуються значною складністю, багатогранністю та масштабністю. Найбільш важливим завданням даної науки та виду економіко-географічної діяльності стало картографічне представлення та уточнення ключових економічних показників, що впливають на результати бізнесу. Збільшення ролі інтелектуального капіталу в картографії за сучасних умов інформатизації суспільства ставить особливі вимоги щодо її економічної складової. Відповідно до думки американських науковців Абхічека Нагараджа та Скота Штерна, сучасні реалії дослідження економічної проблематики картографування вводять нові орієнтири в картографічній діяльності. Актуальна картографічна робота повинна враховувати й такі специфічні економічні

елементи: оцінка витрат з створення карт, визначення характеру попиту на дані карти, вирішення проблем захисту та отримання доходів від інтелектуальної власності на розроблені карти та оцінка конкурентного середовище картографування. Важливою складовою ефективного економічного картографування стає й використання та визначення ролі інновацій у процесі технологічного створення карт, а також необхідно визначати економічні стимули картографів [1]. Також значним напрямком економічної складової картографії сучасні вчені виділяють оцінку потенційного впливу економічної діяльності на динаміку інвестиції в регіональні природні ресурси, значимість в них екзогенних та ендогенних факторів [2]. Наприклад, в дослідженнях Абхічека Нагараджі підкреслюється, як яскравий прикладом ефективного інвестування в економічну картографію, досвід США в історії розвідки та відкриття золота, коли за рахунок введення супутникових зображень через використання програми NASA Landsat у 1970-х роках XXст. Забезпечило ефективну ідентифікацію географічних ліній, котрі відобразили території, що мали значний шанс наявності родовищ золота. Саме нові карти дозволили збільшити майже вдвічі ймовірність виявлення нових золотоносних родовищ в порівнянні з картографованими більш старими методами регіонами [1, с. 208].

Особливості розвитку сучасної економічної картографії України основані на історичній специфіці еволюції геодезичної науки в державі. Перші економіко-географічні дослідження українських земель було здійснено в період формування картографічних робіт 19 ст., диференційовано до територій, науковцями Росії, Австро-Угорщини, Польші. За радянської доби для територій України видавалось значне число картографічних атласів, в тому числі й застосуванням економічної складової. В сучасній незалежній Україні економічні картографічні дослідження здійснюються відповідно до специфічних рис розвитку економіки країни [2].

Процеси економічної картографії в сучасних умовах спираються на створення та використання відповідних тематичних карт щодо специфіки економічних процесів в діяльності населення, підприємств, уряду. В світовій науковій

спільноті сучасна економічна картографія розглядається не як інформаційний ресурс, а як інструмент формування ефективного механізму бізнесу [3,4].

Список використаних джерел:

1. Abhishek Nagaraj and Stern Scott. 2020. The Economics of Maps. Journal of Economic Perspectives, 34 (1): 196-221.DOI: 10.1257

2. Сосса Р.І. Розвиток історичної картографії в Україні. Український географічний журнал 2020, 2(110). С. 57-64.

3. Бага Л.Г, Пасемко Г.П, Пащенко Ю.В, Шевченко С.В. Методика розрахунку та стан показників продовольчої безпеки в Україні. Вісник ХНАУ Ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні Науки". № 1 2021 С 406-411 URL: https://visen.knau.kharkov.ua/visn20211_30.html (дата звертання 6.12.2021р.)

4. Миргород М., Петренко О. Ульянченко О., Організація земельних угідь на агрландшафтній основі: еколого-економічні аспекти. Х.: Смугаста типографія, 2015. 238 с.

Н.І. Батракова, к.е.н., доцент,
А.Ю. Гурська, здобувач вищої освіти
Запорізький національний університет

ІНВЕСТИЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПІД ЧАС ВОЄННИХ ДІЙ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ

У 2021 році інвестиційна привабливість України значно зросла. Поліпшення стану інвестицій в Україну привів до сталого розвитку та стабільності аграрної та ІТ-індустрії. Реалії сьогодення значною мірою відрізняються від недавнього минулого. Однак, бізнес продовжує працювати та отримувати інвестиції.

Західні інвестори мають на меті співпрацювати з українськими стартаперами незважаючи на воєнні дії.

Репутація стартапу стала основним фактором для інвесторів. Проекти, які будь-яким чином працювали у Росії та Білорусі, будуть проігноровані іноземними інвесторами.

Під час воєнних дій на території України вітчизняні та зарубіжні інвестори приділяють велику увагу на підтримку біженців, надання гуманітарної та евакуаційної допомоги. ІТ-переселенцям надаються безкоштовні місця у коворкінгах.

Серед найбільш пріоритетних профілів проектів залишається AI та більшу увагу серед вкладників викликає галузь Web3. Крім того, залишаються актуальні проекти для воєнного

періоду. Після закінчення воєнних дій, ще довгий час будуть в пріоритеті такі стартапи, які пов'язані з мілітарі, безпекою та відновленням інфраструктури. Велика увага інвесторів також націлена на соціально важливі проекти.

В кінці лютого більшість зарубіжних інвестиційних програм призупинилися. Однак наприкінці наступного місяця робота почала відновлюватися. Зокрема, фонд TA Ventures вже відновився та задіяв 70% своєї звичної потужності [1].

Одним із інвесторів, що продовжують працювати з українськими стартаперами є компанія InSoft Partners. До цього часу InSoft Partners вкладав у бізнес із річним оборотом $3-15 млн. Однак наразі компанія купує міноритарні частки,замість контрольного пакету. Але точні суми інвестицій поки не афішують [2].

Продовжують вклад в розвиток інноваційних IT-проектів SID Venture Partners. Наразі фонд налічує близько 10 інвестицій на 2022 рік. Також SID Venture Partners під час війни анонсував декілька нових портфельних компаній.

Молодим стартапам слід чекати підтримки від Adventures Lab, оскільки їх пріорітетом є проекти, що постраждали від війни. Фонд готовий виділяти проектам на ранніх етапах $500 тис, за умови, що буде підготовлений чіткий бізнес-план та післявоєнні перспективи[3].

Дедалі більше компаній продовжують підтримувати українські стартапи, а ті, що мали офіси в Україні, змінили свою геолокацію та продовжують працювати. До таких компаній можна віднести такі організації, як Demium Ukraine та Startup.Network. Компанії об'єднують свої потуги для проведення заходів, орієнтованих на українських спеціалістів. Demium намічає запустити фонд підтримки українських стартапів, що залишилися в Україні, або переїхали до Польщі. Гранти для стартапів також виділятимуть Founder Institute Kyiv спільно з Free Ukraine Foundation [4].

Рятівний фонд 7Wings був відкритий ideasLab для стартаперів, який передбачає гранти та бюджет якого складає $50 тис.

Фаундерам, які бажають зареєструвати IT-бізнес у Польщі, готовий прийти на поміч фонд Connect Poland Prize. Польський

фонд виділяє грантові кошти на суму до $70 тис та здійснює інформаційну підтримку.

Support Ukrainian Startups NOW - це програма грантової підтримки IT та стартап-компаній України. Ця програма передбачає допомогу проектам та людям, які зазнали втрат або перебувають у критичних обставинах. Support Ukrainian Startups NOW користується таргетований адресний підхід. Цей підхід являється більш гнучким по відношенню до індивідуальних потреб стартапів, задля можливості продовження їх діяльності. Допомога включає в себе не тільки фінансові властивості, а й допомога людськими ресурсами. А саме пошук додаткових спеціалістів, консультантів, надання зв'язків та додаткових контактів, а також технічна підтримка [5].

Існують проекти, які не допомагають фінансово, але роблять внесок у пошук клієнтів за кордоном. Це також є дуже важливим важіль у розвитку стартапів, оскільки фінанси мають властивість закінчуватися, а клієнтська база допоможе залишатися на плаву.

Не менш важливим є діяльність платформи InVenture. Ці сервіси дозволяють довести до відома велику кількість інвесторів про перспективні українські проекти.

Існує ще велика кількість компаній, програм та фондів, які підтримують Україну у цей нелегкий час усіма можливими ресурсами та залишаються у світлому розумі. Головною метою їх діяльності є не тільки отримання прибутків, а й зробити вагомий внесок в інноваційне середовище європейської країни, не допустити застою української економіки.

Список використаних джерел:

1. TAV. URL: https://taventures.vc/press/

2. Investment Management Company. URL: https://insoft.partners/

3. Соціальна платформа для створення персоналізованого контенту та необмеженого самовираження майбутнього. URL: https://adventureslab.vc/uk/

4. International Talent Investor. URL: https://demium.com/locations/poland/

5. Програма "Support Ukrainian startups NOW". URL: https://uvca.eu/en/news/programa-support-ukrainian-startups-now

Л.В. Безкоровайна, к.е.н., доцент
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ІІ ОСОБЛИВОСТІ У ВОЄННИЙ ЧАС

Більшість інформації, необхідної для ухвалення рішень менеджерами компаній формується у системі бухгалтерського обліку. Фінансова звітність є узагальнюючим документом, що характеризує показники діяльності компаній за певний період. В Україні все більше компаній звітують за міжнародними стандартами фінансової звітності.

На сьогодні, коли в Україні запроваджено воєнний стан, тривають бойові дії, показники фінансової звітності також знаходяться під впливом цих факторів. Тож слід врахувати ці впливи на фінансову звітність компаній з урахуванням вимог міжнародних стандартів.

Основоположним принципом складання фінансової звітності за міжнародними стандартами є принцип безперервності діяльності. Якщо мова йде про компанії розташовані на територіях, де йдуть бойові дії, то можна поставити під сумнів саме існування такої кампанії. Тому, складаючи фінансову звітність за період ведення бойових дій в Україні (тобто за 1 квартал чи 1 півріччя 2022 року) має бути обґрунтування того, що компанія існуватиме далі. Якщо ж такої впевненості немає, то використання принципу безперервності діяльності є необґрунтованим. При цьому слід застосувати інші принципи складання фінансової звітності (наприклад, складання ліквідаційного балансу).

Відповідно до МСБО 10 «Події після звітного періоду» події після звітного періоду – це сприятливі та несприятливі події, які відбуваються з кінця звітного періоду до дати затвердження фінансової звітності до випуску. Визначають два типи таких подій:

1) події, які свідчать про умови, що існували на кінець звітного періоду(події, які вимагають коригування після звітного періоду);

2) події, які свідчать про умови, що виникли після звітного періоду (події, які не вимагають коригування після звітного періоду) [1].

Військові дії, які розпочалися в Україні 24 лютого 2022 року «зачепили» період, протягом якого компанії подавали фінансову звітність за 2021 рік. З огляду на наведені визначення, ця подія є не коригувальною, тож у фінансовій звітності за 2021 рік інформацію про неї не зазначали. Увесь вплив на показники діяльності кампанії буде відображено у фінансовій звітності за 2022 рік.

Якщо компанія здійснює операції у іноземній валюті, то згідно з вимогами МСБО 21 «Вплив змін валютних курсів» потрібно здійснювати переоцінку монетарних статей. Операцію в іноземній валюті слід відображати після первісного визнання у функціональній валюті, застосовуючи до суми в іноземній валюті курс «спот» між функціональною валютою та іноземною валютою на дату операції [2].

Зазвичай до початку військових дій таким курсом був офіційний курс НБУ. Він був єдиним для усіх суб'єктів господарювання і не змінювався протягом дня. Насправді ж спот-курс – це комерційний курс, за яким компанія може продати або купити валюту. Донедавна суттєвих різниць між офіційним та комерційним курсом не було, тож усім зручно було користуватись офіційним курсом. На сьогодні може виникати необхідність застосовувати комерційний курс. Тож цей момент слід врахувати під час складання фінансової звітності.

Відомо, що активи відображають у балансі, якщо вони забезпечать у майбутньому отримання економічної вигоди і їх вартість може бути достовірно визначена. Однак, бойові дії можуть призвести до втрати первісно очікуваних економічних вигід активів. Тож кожну статтю активів слід розглянути на предмет її знецінення. За цією ознакою активи можна поділити на три групи: 1) необоротні активи, за якими визнають втрати від зменшення корисності згідно з МСБО 36 «Зменшення корисності активів» (основні засоби, нематеріальні активи, тощо); 2) активи, за якими визнають зменшення корисності згідно інших стандартів (фінансові активів, що обліковують за

амортизованою собівартістю, дебіторська заборгованість за фінансової орендою тощо); 3) активи, за якими не відображають зменшення корисності, а іншим чином показують їх знецінення (активи, які обліковують за справедливою вартістю, запаси, тощо).

За усіма цими групами активів у балансі слід переглянути оцінку і де потрібно застосувати зменшення корисності чи уцінку, чи визначення справедливої вартості. Саме так оцінка активів буде достовірною.

Більше того, може виникнути необхідність пере класифікації певних активів. Так, можливо деякі необоротні активи потрібно буде перевести до групи необоротних активів, призначених для продажу, а еквіваленти грошових коштів – у поточні фінансові інвестиції. Так само деякі довгострокові активи та зобов'язання можуть перекваліфікуватись у короткострокові і навпаки, залежно від домовленості сторін з урахуванням військових дій у країні.

Також слід врахувати можливість того, що безумовні зобов'язання компаній можуть стати обтяжливими, що призведе до необхідності створення забезпечень. Крім того, суттєвих переоцінок можуть зазнати кредиторська та дебіторська заборгованості за договорами, адже вони залежать не лише від договірних умов, а й від конкретних суджень. І ще один нюанс, який має бути врахований під час формування інформації про активи компаній, це перебування таких активів на тимчасово окупованих територіях, що передбачає неможливість їх використання і достовірного обліку.

Список використаних джерел:

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 10 «Події після звітного періоду» від 01.01.2012. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/929_024 (дата звернення 07.05.2022).

2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 21 «Валив змін валютних курсів» від 01.01.2012. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/929_022 (дата звернення 07.05.2022).

Ю.В. Білявська, к.е.н., доцент,
Є.А. Пономаренко, здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН

За останні кілька десятиліть зі змінами на ринку, в поглядах на методи господарювання та управління організаціями, коли підприємство стало відкритою системою, на зміну поняттю «організаційної структури», яке відображало спосіб керівництва підприємством впродовж довгого часу у 20-му столітті, приходить «організаційний дизайн». «Організаційний дизайн» - більш розширена, видозмінена, вдосконалена та адаптована до сучасних напрямків розвитку і функціонування організацій версія «організаційної структури»

Теорію організаційного дизайну обґрунтував та виклав у своїй книзі «Структура в кулаці: створення ефективної організації» (1983) Генрі Мінцберг – професор менеджменту МакГілльського університету (Монреаль, Канада). Теорія організаційного дизайну в середовищі теоретиків і практиків, що займаються проектуванням, дістала коротку назву - «структура 5» [1].

За Г. Мінцбергом структура організації відповідає двом умовам, а саме розподіл праці на окремі завдання та координація їхнього розв'язання. П'ять координаційних механізмів розкривають методи, за допомогою яких організації координують свою діяльність. До цих методів належать: взаємне узгодження, прямий контроль, стандартизація робочих процесів, стандартизація випуску, стандартизація кваліфікації [2, с. 22].

У своїй книзі «Структура в кулаці…» Мінцберг стверджує, що будь-яке підприємство складається з п'яти частин. Перша частина – оператори, які складають операційне ядро, тобто є основою організації. Вони виконують основну роботу по створенню продуктів та наданню послуг. У простих організаціях оператори, зазвичай, самодостатні, для координації дій достатньо взаємоузгодження. Проте чим складніший поділ праці на підприємстві, тим більша потреба в керівництві операторами. Так з'являються менеджери – стратегічна вершина. З ускладненням підприємства кількість менеджерів збільшується,

врешті утворюючи серединну лінію – прошарок в ієрархії між операційним ядром і стратегічною вершиною; а також виникає новий – адміністративний – тип розподілу праці на підприємстві. З ускладненням організації підвищується потреба у такому механізмі координації роботи, як стандартизація, відповідальність за яку великою мірою покладається за аналітиків. Аналітики також виконують апаратну, або інакше штабну, роботу та знаходяться поза лінійною ієрархією, утворюючи техноструктуру. «Стандартизація роботи і поява аналітиків послабили контроль менеджерів над операторами, як поява менеджерів та прямого контролю раніше ослабила контроль операторів над власною діяльністю». Останньою ланкою цієї структури є допоміжний персонал, що забезпечує всі потреби організації для її повноцінного функціонування. Наприклад, юридичний консультант чи відділ зв'язків із громадськістю [2, с. 31-32]. Отже, кожна з частин, на які Мінцберг поділяє підприємство, має всій відповідник серед п'яти координаційних механізмів діяльності підприємства. І частини підприємства, і їхній взаємозв'язок, і механізми координації змінююся разом з ускладненням поділу праці та розвитком підприємства.

На межі 20-го та 21-го століть визначення успіху організацій змінюється і залежить від інших факторів, ніж у 19-му та першій половині 20-го століть. Тепер підприємства орієнтуються на потреби клієнтів і постійний професійно-технологічний розвиток. [1] Постідустріальна епоха диктує свої правила. Так жорстка організаційна структура замінюється гнучким організаційним дизайном, що будується на об'єднанні знань, навичок та компетенцій персоналу, та здатна швидко і якісно реагувати на ринкові зміни [3].

Організаційний дизайн – це не лише оформлення, імідж та логотип підприємства. Це різні аспекти його життя: розподіл завдані і обов'язків, формування команд, вертикальні та горизонтальні зв'язки різних складових елементів організації. До організаційного дизайну також відносять зміни, яких потребує організація протягом циклу свого життя: реорганізація, скорочення, змін стратегій чи змін щодо зовнішнього середовища тощо [4].

Отже, під впливом потреб сучасних економіки та ринку з'являється новий вид функціонування організації, який теорія організації називає організаційним дизайном. Основи теорії сучасного організаційного дизайну були закладені професором Генрі Мінцбергом. Організаційний дизайн включає в себе імідж, підприємства, його спосіб управління, стратегії, мету та цілі, внутрішню структуру підприємства. На відміну від організаційної структури, організаційний дизайн характеризується більшою гнучкістю та швидшою реакцією на зміни зовнішнього середовища та має в своїй основі інші цінності та методи.

Список використаних джерел:

1. Організаційний дизайн підприємства як… URL: http://www.bo0k.net/організаційний дизайн підприємства як

2. Мінцберг, Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації/ Mintzberg G. Structure in Fives: designing effective organizations URL: http://kyiv-heritage-guide.com/Мінцберг Структура в кулаці.pdf

3. Організаційний дизайн URL: https://pidru4niki.com/організаційний дизайн

4. Organization Design: creating an Effective Organizational Structure URL: https://www.mindtools.com/Organization Design: creating an Effective Organizational Structure

В.М. Білявський, к.е.н., доцент,
К.В. Шуліковська, здобувач вищої освіти
Національний авіаційний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ВИДУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ (БПЛА)

Новації відіграють важливу роль в нашому житті. Однією з таких є безпілотні літальні апарати, які раніше зазвичай застосовувались у військових операціях. Проте, події, з якими сьогодні стикається людство, дозволяють дещо переосмислити використання БПЛА в різних галузях економіки. Пандемія та війна в Україні значно впливають на роботу більшості підприємств. Безпілотники ж можуть працювати без наявності дорожньої інфраструктури та безпосередніх контактів з людьми.

Безпілотне повітряне судно (*безпілотний літальний апарат*)

— це повітряне судно, яке керується та контролюється дистанційно за допомогою пункту дистанційного пілотування, розташованого поза повітряним судном, або повітряне судно, що здійснює автономний запрограмований політ [1].

Безпілотні авіаційні системи (БАС), зокрема безпілотні літальні апарати (БПЛА) набувають все більш широкого застосування. Через широкий функціонал БАС і збільшення простоти використання дедалі більше підприємств починають упроваджувати їх у свою діяльність.

За оцінками експертів PwC, в найближчому майбутньому все більше підприємств займуться трансформацією своїх операційних процесів з використанням безпілотних літальних апаратів. З кожним роком розширюється сфера застосування БПЛА, що призводить до активного створення нових постановок задач. Як бачимо, наразі спостерігається значний рівень проникнення технології БПЛА в різні галузі економіки, де дрони використовують для виконання функцій, таких як: моніторинг інвестицій; технічне обслуговування; інвентаризація активів.

Принцип надання послуг на базі БПЛА включає три основні елементи: отримання точних даних за допомогою БПЛА; обробка даних та їх «хмарне» накопичення - аналіз зображень, що надає повну інформацію, яка раніше була недоступна. Прямий доступ до результатів з будь якої точки світу і з будь якого пристрою; інтеграція в операційні процеси, а саме [2]: розбудова операцій з ефективного використання результатів застосування БПЛА; систематизація і регламентація операцій із застосуванням БПЛА; відстеження зниження витрат і підвищення операційної ефективності.

БПЛА можуть використовуватися таким чином: транспортування та доставка: доставка посилок, товарів, реклами, тощо; спостереження, моніторинг, відстеження: БПЛА, обладнані датчиками, можна використовувати для моніторингу території; логістичні процеси: БПЛА можна використовувати для інвентаризації запасів на складах.

До переваг дронів належить [3; 4]: доставка товарів, як у міста, так і в райони з нерозвиненою транспортною інфраструктурою, найчастіше у сільську місцевість, де відсутнє

якісне дорожнє сполучення; можливість відстеження інформації споживачами практично у реальному часу; здатність функціонувати в умовах високого радіоактивного, хімічного і бактеріологічного забруднення повітря і місцевості, а також при несприятливих метеоумовах.

На зміну кур'єрів з людською зовнішністю вже зовсім скоро можуть прийти дрони-кур'єри. Даний вид доставки товарів вже приміряють на себе такі відомі компанії, як «Amazon.com» та «Google». Зазвичай, вантажопідйомність таких квадрокоптерів незначна, проте ніхто і не чекає, і не вимагає більшого. Такий тип доставки є дуже зручним для транспортування документів, дрібних речей та замовленої їжі.

Виробники та роздрібні продавці вже багато років намагаються впровадити доставку за допомогою безпілотних літальних апаратів, спрощуючи логістичну підтримку, тому що всі маршрути прямі і (поки що) здебільшого вільні та не навантажені. Не потрібно звертати увагу та враховувати час на затори, необхідно лише корегувати політ, враховуючи висотні будівлі. Нині такі великі компанії, як "Amazon" і "Wal-Mart", зацікавленні у використанні дронів на складах. Це значно знижує витрати на інвентаризацію, пов'язану з пошуком позиції товару на складі. Згідно з дослідженням компанії "Drone Scan" можна зробити висновок, що завдяки здатності сканування штрих-кодів дрони можуть за два дні перевірити розподіл такої великої кількості продукції на складах без участі додаткового персоналу, для якого знадобилася б група з 80 співробітників на три дні, використовуючи спеціалізовану складську техніку та прилади сканування. Крім того висоту складських приміщень можна збільшити, що оптимізує розмір складських площ.

Також можна зменшити кількість складів. Вантажні автомобілі слугують платформою для перевозки дронів з вантажем, а ті в свою чергу доставляють товари клієнтам.

Однак існують значні недоліки, такі як безпечність, обмежена кількість товарів, які може доставити дрон, шум, який він створює, а також низька автономність роботи.

Закони України, які стосуються цивільних безпілотників.

Порушення правил використання повітряного простору може становити серйозну загрозу безпеці повітряних польотів.

Кримінальний кодекс України (стаття 282) передбачає покарання за «вчинення дій у повітряному просторі», які створюють таку загрозу чи завдають фізичної шкоди потерпілим, спричиняючи «значну шкоду майну», або загибель людей. Дуже небезпечними вважаються польоти поблизу аеродромів. Може виникнути серйозна аварія у разі зіткнення пасажирського (особливо легкомоторного) літака із необережно запущеним *дроном*.

В Україні наявна потужна авіабудівна школа, що стимулювала швидке переорієнтування на виробництво малих та маневрових дронів. Всі ці факти, свідчать про те, що Україна крокує в темпі світових тенденцій розвитку безпілотників, та має технологічні перспективи застосування дронів саме власного виробництва. Підсумовуючи, важливість БПЛА полягає не стільки в самому пристрої, скільки в інноваційних програмах розпізнавання і обробки даних з дронів. Саме тут зосереджена синергія співпраці авіаторів, інженерів та програмістів. Головним залишається те, що використання дронів в українському спеціалізованому програмному забезпеченні дозволяє ефективно контролювати результати досліджень.

Сьогодні в індустрії логістики відбувається низка поступових серйозних змін. Збільшення автоматизованої техніки та поява нових способів складування призводять до зниження витрат підприємств. Найбільш прогресивною інновацією, є, безумовно, використання безпілотних автомобілів. Їх використання відкриває багато нових можливостей для підприємства та створює значний потенціал економії витрат. Крім того, політика на ринку праці відкриває нові шляхи для пошуку відповідних працівників, тому дуже важливо узгоджувати дії бізнесу та держави в найближчому майбутньому. Безумовно, необхідно опрацьовувати інноваційні концепції на практиці, для забезпечення успішної інтеграції впроваджуваних новацій в наявні робочі процеси.

Список використаних джерел:

1.Безпілотний літальний апарат : веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Безпілотний_літальний_апарат (дата звернення: 25.04.2022).

2.Білявський В.М., Білявська Ю.В. Вплив автоматизованої системи на інноваційний розвиток ринку туристичних послуг // Розвиток та регулювання торгівлі, туристичного та готельно-ресторанного бізнесу на засадах

кластерного підходу : XI міжнар. наук.-практ. інтер.-конф., м. Харків, 26-27 листопада 2015 р. Харків : Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2015. С. 101–102.

3.Білявський В.М., Шепута М.М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки.* 1'2018. № 38. С. 131–140.

4.Цимбалістова О.А. Розвиток ринку послуг безпілотних літальних апаратів як основний напрямок інноваційного прогресу сучасної авіації. *Економічний аналіз.* 2015. Том 19. № 1. С. 116-122.

Ю.В. Біляк, к.е.н., доцент,
В.В. Старюк, здобувач вищої освіти
Національний університет біоресурсів і природокористування

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ

Для ефективного інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень і важливим елементом забезпечення інформаційної функції фінансового контролінгу на підприємстві є фінансова діагностика. Враховуючи значну кількість наукових праць, присвячених питанням фінансової діагностики та оцінки фінансового стану підприємства, а також на широке висвітлення зазначених питань у навчальній фаховій літературі, питання методики й організації аналітичної оцінки фінансової звітності й діяльності підприємства, що впливає на її фінансовий стан, потребують подальших досліджень з огляду на їх актуальність та складність проведення. Неоднозначність теоретичних положень і недостатність відповідних практичних розробок у цій області вказують на потребу в комплексному дослідженні теоретикометодологічних і практичних засад даної теми.

Новітні до інформаційного забезпечення управлінських рішень і діагностики фінансового стану підприємств, які передбачають об'ємне застосування економетричних методів обробки фінансової інформації досліджуються у працях В. Галасюка, І. Зятковського, В. Корнєєва, Л. Костирко, О. Мендрула, О. Островської, С. Науменкової, О. Терещенка, А. Турила, М. Чумаченка.

Серед ключових завдань, які виконуються відділом контролінгу на підприємстві, це аналіз і діагностика

фінансового стану підприємства. Діагностика є аналітичною процедурою, що має метою - визначення «слабких сторін» фінансового механізму підприємства. Окрім цього, за допомогою діагностики можна передбачити подальший розвиток подій на основі тенденцій, що спостерігаються. Головною метою, якою служить діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства, є підвищення ефективності роботи суб'єкта, засноване на системному вивченні всіх видів його діяльності й узагальненні отриманих результатів.

Опираючись на визначення вище перерахованих науковців, можна вивести узагальнююче визначення діагностики фінансового стану підприємства — це процес виявлення диспропорцій і оцінки особливостей функціонування підприємства, що включає цілеспрямоване дослідження, аналіз отриманих результатів та їх узагальнення, а також знаходження шляхів усунення існуючих диспропорцій.

Допоміжними інструментами фінансової діагностики, які дають змогу удосконалити цей процес, можуть використовуватися: планування, прогнозування, управлінський облік. Роль фінансової діагностики у зменшенні інформаційної асиметрії, а також пріоритетне місце інформаційного забезпечення в системі функцій контролінгу дозволяють віднести фінансову діагностику до числа ключових функціональних інструментів контролінгу. Інформаційною підтримкою прийняття управлінських рішень у галузі фінансового та комерційного кредитування, інвестування, аквізицій, реорганізації, диверсифікації діяльності, слугують результати діагностики.

Впровадження контролінгу, вибір його методів та інструментів повинні здійснюватися, виходячи з індивідуальних умов функціонування кожного підприємства. Відсутність достатнього рівня знань про зміст цього управлінського інструменту та узагальненість інформації про нього є сьогодні одними із головних стримуючих факторів успішного використання контролінгу на вітчизняних підприємствах. Українські менеджери потребують аналізу методик та інструментів контролінгу, зокрема діагностики фінансового стан

підприємства, як системи управління бізнесом, що дозволяє своєчасно реагувати на тенденції ринку і формувати конкурентноздатні стратегії.

Ключова роль економічної діагностики полягає у трьох головних функціях, які вона виконує. До них відносять: функцію оцінки; діагностичну; пошукову. Саме за допомогою цих функцій визначено роль економічної діагностики в підвищенні ефективності управління фінансовим станом підприємства.

У вітчизняних традиційних методиках є значний недолік, це те, що вони не передбачають використання з аналітичною метою показників, які характеризують фінансову потужність підприємства. А саме, показники, що розраховуються з використанням інформації, яка міститься у Звіті про рух грошових коштів, зокрема показники чистого грошового потоку (Cash flow). Однак світова практика фінансового аналізу свідчить, що чистий грошовий потік використовується як база для розрахунку цілого ряду показників, у тому числі показників рентабельності.

Емпірично-індуктивні системи показників є ще одним підходом до діагностики, які виводяться з використанням математично-статистичних методів обробки емпіричних даних та експертних оцінок. Підходом передбачається розрахунок інтегрального показника фінансового стану, який є виразом певної сукупності показників фінансового стану.

Орієнтуючись на визначення вище перерахованих науковців, можна вивести узагальнююче визначення діагностики фінансового стану підприємства — це процес виявлення диспропорцій і оцінки особливостей функціонування підприємства, що включає цілеспрямоване дослідження, аналіз отриманих результатів та їх узагальнення, а також знаходження шляхів усунення існуючих диспропорцій.

Список використаних джерел:

1. «Фінансовий контролінг» / Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця,. 2019. – 161 с.

2. Рета М. В. Діагностика фінансового стану як інструмент управління фінансовою безпекою підприємства / М. В. Рета, Н. І. Шимко // Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. — Х.: НТУ „ХПІ”. — 2013. — № 67 (1040) — С. 80—89.

М.І. Грицаєнко, к.е.н., доцент
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

КРАУДФАНДИНГ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

Глобалізація та інтеграція, а також посилення конкуренції на світових ринках мають вплив на всі сфери діяльності, що актуалізує необхідність подальшого інноваційного розвитку національної економіки. Наголошуємо, що «з урахуванням різних аспектів стратифікації національної економіки її розвиток – це послідовний процес якісних перетворень її елементів внаслідок змін їхніх кількісних характеристик, метою цих перетворень є підвищення якості життя населення країни» [2, с. 112]. В той же час вважаємо доцільною думку авторів, які підкреслюють роль малого підприємництва в економіці України [1].

Вивчення теоретико-методологічних положень та практичних результатів досліджень соціального капіталу надає можливість зробити висновок, що він є «детермінантом суспільного розвитку та ефективного споживання ресурсів» [4, с. 131]. Нами сформульовано «… власне визначення соціального капіталу як сукупності здатних приносити доход зв’язків та соціально-економічних відносин, які виникають у певній соціальній мережі на основі існуючих норм та довіри» [5, с. 192]. Вважаємо суттєвим вплив соціального капіталу на імплементацію засад соціальної відповідальності в корпоративну і бізнес-стратегію підприємства [3, с. 131].

В сучасних умовах інформаційного перетворення економіки посилюється безпосередній вплив соціального капіталу на здійснення різноманітних економічних процесів, знаходять поширення форми економічної взаємодії, основою яких є об’єднання та спільне використання ресурсів. Прикладом такої взаємодії є краудфандинг, за допомогою якого акумулюються кошти значної кількості агентів та спрямовуються на реалізацію інноваційних проєктів та підтримки стартапів. До суб’єктів краудфандингу відносяться донори (інвестори), інтернет-платформи (посередники), а також реципієнти – суб’єкти, які на

краудфандингових платформах розміщують інформацію про власні проєкти, які можуть бути комерційними, соціальними, політичними тощо. Драйверами економічної взаємодії між суб'єктами краудфандингу виступають головні елементи соціального капіталу, до яких відносяться норми, довіра та соціальні мережі (рис. 1).

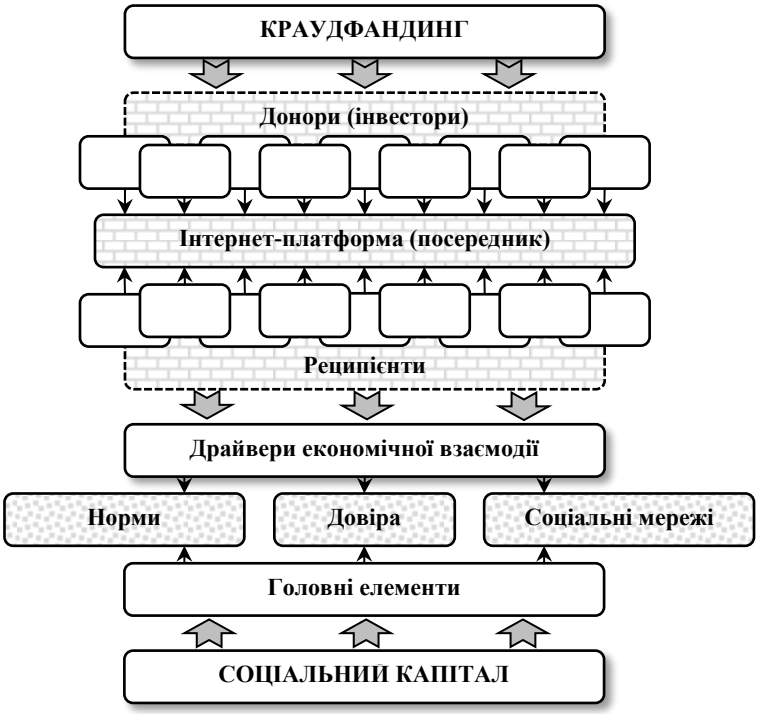


Рис. 1. Механізм взаємозв'язку краудфандингу та соціального капіталу

Джерело: побудовано автором

Краудфандинг надає можливість більш ефективно використовувати наявний соціальний капітал його суб'єктів. Це відбувається через значне скорочення трансакційних витрат. Одночасно підкреслюємо, що краудфандинг стимулює діяльність малого й середнього бізнесу, а також підприємницьку діяльність в цілому, що обумовлює перспективність подальшого дослідження відповідних законодавчих, інформаційних та

соціально-економічних умов для створення нових та розвитку існуючих краудфандингових інтернет-платформ, а також державного регулювання їхньої діяльності.

Список використаних джерел:

1.Zbarsky V. K., Trusova N. V., Sokil O. H., Pochernina N. V., Hrytsaienko M. I. Social and Economic Determinants for the Development of Resource Potential of Small Forms of Agrarian Production in Ukraine. *Industrial Engineering & Management Systems*, 2020. Vol 19, No 1. Pp. 133–142. https://doi.org/10.7232/iems.2020.19.1.133.

2.Грицаєнко М. І. Соціальний капітал як драйвер багаторівневого розвитку національної економіки. *Підприємництво: соціально-економічне та інституціональне забезпечення розвитку*: монографія. / Л.О. Андрєєва, Л.О. Болтянська, М.І. Грицаєнко та ін. Мелітополь: Люкс, 2021. С. 107–163.

3. Грицаєнко М. І. Формування соціальної відповідальності в економічному механізмі реалізації соціального капіталу підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. Вип. 7–8 (280–281). С. 130–142. https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-7-8-284-285-130-142.

4.Димчек Р., Шпикуляк О., Грицаєнко М., Саковська О., Грицаєнко Г. Соціальний капітал аграрної сфери: індикатори виміру умов формування та результатів використання. *Agricultural and Resource Economics*, 2021. Vol. 7, No. 4. Pp. 115–137. https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.07.

5.Шпикуляк О. Г., Грицаєнко М. І. Інтелектуальна модель соціального капіталу: концепти інституціоналізації. *Розвиток сільськогосподарської кооперації та інтеграційні процеси в аграрному секторі економіки*: монографія / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [Малік М. Й., Шпикуляк О. Г., Мамчур В. А., Грицаєнко М.І. та ін.]; за ред. М. Й. Маліка. К. : ННЦ «ІАЕ», 2019. С. 186–196.

Г.І. Грицаєнко, к.е.н., доцент,
М.І. Грицаєнко, к.е.н., доцент
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного

АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розвиток економіки будь-якої країни безпосередньо знаходиться у прямій залежності від інвестиційної діяльності, яка визначає не тільки економічне зростання, але й формує позитивний соціальний ефект. На жаль, інвестиційна діяльність вітчизняних підприємств не в змозі протистояти сучасним викликам, що має негативний вплив на результати їхньої

фінансово-господарської діяльності. Підкреслюємо, що «… для розвитку національної економіки в цілому … потрібні значні інвестиції, для обґрунтування доцільності яких необхідно брати до уваги еколого-соціо-економічні критерії – тобто, орієнтуватися на сталий розвиток» [2, с. 8]. Пошук відповідних пріоритетних напрямів інвестиційної активності вітчизняних підприємств має значне розповсюдження у наукових колах, що визначає перспективність обраної теми дослідження.

Обґрунтування актуальних та перспективних напрямів інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств потребує проведення комплексного аналізу інвестиційної привабливості національної економіки, який «… є основою виявлення та розробки шляхів подолання недоліків у діяльності на мікро-, мезо- та макрорівнях, покращення можливості залучення інвестиційних ресурсів у пріоритетні галузі економіки, а також фундаментом побудови інвестиційної політики країни в цілому» [5, с. 81].

Інвестиційна діяльність вітчизняних підприємств визначає розміри та динаміку капітальних інвестицій економіки країни в цілому (рис. 1). Так, у 2020 році порівняно з 2010 роком розміри капітальних інвестицій зросли в 2,7 рази і становили 508,2 млрд. грн. При цьому в 2020 році 36% припадало на промисловість, 31% – на інші види економічної діяльності, 10% – на сільське, лісове та рибне господарство.

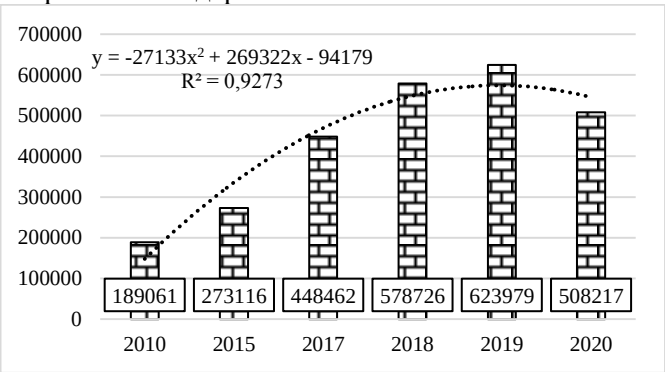


Рис. 1. Динаміка капітальних інвестицій національної економіки України, млн. грн.

Джерело: за даними Державної служби статистики України

Особлива увага науковців останнім часом прикута до проблем сталого розвитку економіки, тому вибір пріоритетних напрямів інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств повинен враховувати економічні, соціальні та екологічні інтереси суспільства. При цьому особливої уваги заслуговують питання енергозбереження та енергоефективності економіки, для вирішення яких «… необхідні суттєві інвестиції в збільшення внутрішнього видобутку нафти і газу, а також розвитку потенціалу відновлюваної енергії, активізації заходів стосовно максимального збільшення ефективності використання та збереження енергії на всіх рівнях національної економіки» [3, с. 12]. Вважаємо, що «в сучасних умовах, які характеризуються вкрай недостатнім рівнем фінансових можливостей переважної більшості не тільки підприємств та організацій, але й регіонів та сфер економічної діяльності країни, існує нагальна потреба в пошуку нових джерел фінансування природоохоронних заходів, серед яких необхідно виділити «зелені» облігації та «зелені» кредити для бізнесу» [4, с. 10, 11].

Одночасно необхідно підкреслити, що «… інструментом позитивних змін є соціальні інвестиції, реалізація яких потребує ефективної взаємодії міжнародних організацій, урядових структур, представників бізнесу і громадянського суспільства в цілому» [1, с. 80, 81].

Безумовно, здійснення інвестиційної діяльності вітчизняними підприємствами можливе лише за умов цілковитої безпеки, які були грубо порушені через розв’язання Росією війни проти суверенної України. Вважаємо, що після досягнення прийнятного рівня безпеки подальшими актуальними напрямами досліджень можуть бути пошуки шляхів зростання власних коштів підприємств як головного джерела фінансування інвестицій.

Список використаних джерел:

1. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко І. М. Інвестиції в сталий розвиток аграрної сфери економіки. *Підприємництво: інвестиційне забезпечення та економічна безпека* : Монографія. Мелітополь : Люкс, 2021. С. 5–94.

2. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко І. М. Розробка інвестиційних проєктів аграрного виробництва: орієнтація на сталий розвиток. *Науковий вісник Таврійського державного агротехнологічного університету: електронне наукове фахове видання.* 2021. Вип. 11, том 2. https://doi.org/10.31388/2220-8674-2021-2-20.

3. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко І. М. Системний аналіз інвестицій в енергоефективність національної економіки. *Науковий вісник ТДАТУ*. Мелітополь: ТДАТУ, 2021. Вип. 11, том 1. URL: http://www.tsatu.edu.ua/tstt/wp-content/uploads/sites/6/naukovyj-visnyk-tdatu-2021-vypusk-11-tom-1.pdf. https://doi.org/10.31388/2220-8674-2021-1-9.

4. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Екологічні інвестиції як пріоритетний напрямок розвитку аграрної сфери економіки. *Науковий вісник ТДАТУ*. Мелітополь: ТДАТУ, 2021. Вип. 11, том 1. URL: http://www.tsatu.edu.ua/tstt/wp-content/uploads/sites/6/naukovyj-visnyk-tdatu-2021-vypusk-11-tom-1.pdf. https://doi.org/10.31388/2220-8674-2021-1-12.

5. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Інвестиційна привабливість України. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2017. Vol. 3. No. 1. Pp. 80–93.

І.М. Грицаєнко, доцент,
Г.І. Грицаєнко, к.е.н., доцент
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРОТОВАРОВИРОБНИКІВ

Інвестиційне забезпечення агротоваровиробників має першочергове значення внаслідок того, що саме воно визначає рівень інноваційного розвитку сільськогосподарського виробництва, а також безпосередньо впливає на динаміку розширеного відтворення в цілому. Інноваційний розвиток аграрного виробництва сприяє поліпшенню якості та росту кількості виробленої продукції, а також підвищенню конкурентоздатності галузі в цілому. Для забезпечення інноваційного розвитку агротоваровиробникам необхідні суттєві обсяги інвестицій, що обумовлює актуальність та перспективність обраної теми дослідження.

Вважаємо актуальним твердження, що «… основою для подолання кризових явищ в аграрній сфері, розвитку ринкових відносин, забезпечення продовольчої безпеки країни є всебічна інтенсифікація сільського господарства, яка неможлива без адекватного розвитку матеріально-технічної бази та ефективних інвестицій у технічне забезпечення аграрного виробництва» [4, с. 53]. Одночасно підкреслюємо, що «… для розвитку національної економіки в цілому та аграрного виробництва

зокрема потрібні значні інвестиції, для обґрунтування доцільності яких необхідно брати до уваги еколого-соціо-економічні критерії – тобто, орієнтуватися на сталий розвиток» [3, с. 8].

На жаль, стан інноваційної діяльності в аграрній сфері України має суттєві недоліки, про що свідчать проблеми у техніко-технологічному забезпеченні та оновленні сільськогосподарського виробництва. Так, «… недостатня забезпеченість аграрного виробництва сільськогосподарською технікою призводить до того, що навантаження на неї в Україні … в рази перевищує відповідні показники розвинених країн, що заважає виконанню необхідних технологічних операцій у встановлені строки і призводить до значних утрат урожаю» [5, с. 195].

Капітальні інвестиції національної економіки у 2020 році у порівнянні з 2010 роком зросли в 3 рази і становили 398,5 млрд. грн., у тому числі в матеріальні активи в 3 рази (до 377,9 млрд. грн.), у нематеріальні активи в 3,5 рази (до 20,5 млрд. грн.). В той же час обсяги капітальних інвестицій у сільське, лісове та рибне господарства України збільшились у 4,8 рази і становили 50,6 млрд. грн., у тому числі в матеріальні активи – в 4,8 рази (до 49,7 млрд. грн.), у нематеріальні активи – в 15 разів (до 901,5 млн. грн.).

Кореляційно-регресійний аналіз визначає, що розміри капітальних інвестицій (x) обумовлюють прямо пропорційні зміні продуктивності праці галузі (y):

y 8E-06x + 381,6; R = 0,9086; D = 0,8256.

Коефіцієнт кореляції (R = 0,9086) має значення, яке близько до одиниці, що свідчить про наявність сильної, майже функціональної залежності.

Капітальні інвестиції, які в 2020 році були здійснені з метою технічного оновлення агротоваровиробників (інженерні споруди, машини, обладнання та інвентар, а також транспортні засоби) у сільському, лісовому та рибному господарствах становили 68%; у сільському господарстві, мисливстві та наданні пов`язаних із ними послуг – 68%; у вирощуванні однорічних і дворічних культур – 76%, багаторічних культур – 30%, у тваринництві – відповідно 32% від загальних розмірів

капітальних інвестицій в економіку країни.

Аналіз свідчить про те, що головним джерелом фінансування інвестицій агротоваровиробників є власний капітал, для збільшення якого потрібно «... підвищити прибутковість виробництва шляхом покращення організації виробництва, мотивації оплати праці та праці, логістики, маркетингу, використання інноваційних технологій тощо» [1, с. 36]. Одночасно наголошуємо, що для сталого розвитку аграрного виробництва необхідно посилити увагу до соціальної складової, тому вважаємо, що «… інструментом позитивних змін є соціальні інвестиції, реалізація яких потребує ефективної взаємодії міжнародних організацій, урядових структур, представників бізнесу і громадянського суспільства в цілому» [2, с. 80, 81].

Вважаємо, що головною умовою інвестування в інноваційний розвиток аграрних товаровиробників є досягнення миру та безпеки, які були порушені внаслідок розв'язання Росією війни проти України. Після цього пріоритетними напрямками подальших досліджень можуть стати теоретико-методологічне обґрунтування та практична імплементація дієвого механізму державної підтримки інвестиційно-інноваційного забезпечення агротоваровиробників.

Список використаних джерел:

1.Hrytsaienko H., Hrytsaienko I., Bondar A. and Zhuravel D. Mechanism for the Maintenance of Investment in Agriculture. *Modern Development Paths of Agricultural Production*, 2019. pp. 29–40. https://doi.org/10.1007/978-3-030-14918-5_4.

2.Грицаєнко Г. І., Грицаєнко І. М. Інвестиції в сталий розвиток аграрної сфери економіки. *Підприємництво: інвестиційне забезпечення та економічна безпека* : Монографія. Мелітополь : Люкс, 2021. С. 5–94.

3.Грицаєнко Г. І., Грицаєнко І. М. Розробка інвестиційних проєктів аграрного виробництва: орієнтація на сталий розвиток. *Науковий вісник Таврійського державного агротехнологічного університету: електронне наукове фахове видання*, 2021. Вип. 11, том 2. https://doi.org/10.31388/2220-8674-2021-2-20.

4.Грицаєнко Г. І., Грицаєнко І. М. Інвестиції в технічне забезпечення аграрного виробництва. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016. Вип. 12. URL: http://global-national.in.ua/archive/12-2016/14.pdf.

5.Грицаєнко Г. І., Грицаєнко І. М. Технічне оснащення як пріоритетний напрям інвестування аграрного виробництва. *Економіка та суспільство,* 2017. Вип. 9. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal-9.

Г.І. Грицаєнко, к.е.н., доцент,
І.М. Грицаєнко, доцент
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного

ІНВЕСТИЦІЙНІ ВКЛАДЕННЯ В ІННОВАЦІЙНЕ ОНОВЛЕННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

Процеси глобалізації та інтеграції актуалізують інвестиційно-інноваційний розвиток агропромислового виробництва як найважливішої сфери національної економіки, від якої залежить продовольча безпека країни, а також соціально-економічне становище суспільства в цілому.

Інноваційне оновлення агропромислового виробництва потребує його технічного та технологічного переозброєння у відповідності до світових стандартів, що вимагає збільшення обсягів інвестиційних вкладень в агропромислову сферу діяльності, розширення асортименту з одночасним покращенням якості товарів продовольчих груп, розширення експортного потенціалу галузі, а також суттєвого підвищення конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції на світових ринках тощо. При цьому наголошуємо на тому, що «… для розвитку національної економіки в цілому та аграрного виробництва зокрема потрібні значні інвестиції, для обґрунтування доцільності яких необхідно брати до уваги еколого-соціо-економічні критерії – тобто, орієнтуватися на сталий розвиток» [3, с. 8]. Попри наявність наукових публікацій щодо інвестицій в інноваційний розвиток економіки, окремі прикладні аспекти інвестиційних вкладень в інноваційне оновлення агропромислового виробництва потребують більш ґрунтовного опрацювання, що обумовлює актуальність, визначає мету та завдання обраної теми дослідження.

У 2020 році порівняно з 2010 роком обсяги капітальних інвестицій в цілому в національній економіці зросли в 2,7 рази – до 508,2 млрд. грн. За цей період найбільші темпи росту капітальних інвестицій спостерігались у сільському, лісовому та рибному господарствах – у 4,4 рази, до 50,7 млрд. грн. в 2020 році (рис. 1).

Вважаємо, що агропромислове виробництво в першу чергу

потребує інноваційного оновлення технічного забезпечення, адже «… навантаження на сільськогосподарську техніку в Україні … в рази перевищує відповідні показники розвинених країн, що перешкоджає виконанню необхідних технологічних операцій у встановлені строки і призводить до втрати врожаю» [4, с. 55].

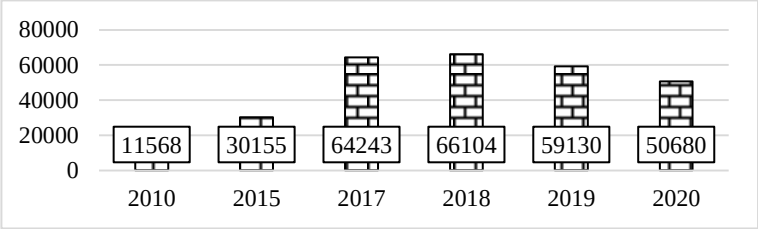


Рис. 1. Динаміка капітальних інвестицій у сільському, лісовому та рибному господарствах, млн. грн.

Джерело: за даними Державної служби статистики України

Аналіз свідчить про те, що обсяги інвестицій в інноваційний розвиток агропромислового виробництва, який призваний забезпечити технологічне оновлення і технічне переозброєння сільськогосподарських товаровиробників, є недостатніми. Через нестачу власних коштів, які в структурі джерел фінансування відповідних інвестицій є основними, «… сільськогосподарські виробники переважно звертаються до вторинного ринку (вживаних автомобілів) та ринку відновлення техніки» [1, с. 35]. Вважаємо доцільним «… як ефективне зовнішнє джерело фінансування інвестицій у технічне забезпечення сільського господарства … більш широко використовувати фінансовий лізинг» [5, с. 199].

Інноваційне оновлення агропромислового виробництва вимагає створення адекватних умов для найбільш повного та ефективного використання інноваційного потенціалу його працівників, чому сприятимуть соціальні інвестиції, «… реалізація яких потребує ефективної взаємодії міжнародних організацій, урядових структур, представників бізнесу і громадянського суспільства в цілому» [2, с. 80, 81].

У відповідності до прогнозів ННЦ «Інститут аграрної економіки», в 2022 році загальні обсяги капітальних інвестицій в аграрний сектор національної економіки міг би скласти 72

млрд. грн., якщо б не значні втрати, а також додаткові інвестиційні ризики, що виникли внаслідок розв'язання Росією війни проти України. Вважаємо, що проблеми здійснення інвестиційних вкладень в інноваційне оновлення агропромислового виробництва є комплексними, що вимагає здійснення відповідних заходів, в першу чергу – із забезпечення прийнятних умов безпеки, а вже потім – з поліпшення інвестиційної привабливості галузі, зменшення рівня відповідних інвестиційних ризиків, а також зростання власних коштів агротоваровиробників для фінансування відповідних інвестицій.

Список використаних джерел:

1.Hrytsaienko H., Hrytsaienko I., Bondar A. and Zhuravel D. Mechanism for the Maintenance of Investment in Agriculture. *Modern Development Paths of Agricultural Production*, 2019. pp. 29–40. https://doi.org/10.1007/978-3-030-14918-5_4.

2.Грицаєнко Г. І., Грицаєнко І. М. Інвестиції в сталий розвиток аграрної сфери економіки. *Підприємництво: інвестиційне забезпечення та економічна безпека* : Монографія. Мелітополь : Люкс, 2021. С. 5–94.

3.Грицаєнко Г. І., Грицаєнко І. М. Розробка інвестиційних проєктів аграрного виробництва: орієнтація на сталий розвиток. *Науковий вісник Таврійського державного агротехнологічного університету: електронне наукове фахове видання*, 2021. Вип. 11, том 2. https://doi.org/10.31388/2220-8674-2021-2-20.

4.Грицаєнко Г. І., Грицаєнко І. М. Інвестиції в технічне забезпечення аграрного виробництва. *Глобальні та національні проблеми економіки,* 2016. Вип. 12. URL: http://global-national.in.ua/archive/12-2016/14.pdf.

5.Грицаєнко Г. І., Грицаєнко І. М. Технічне оснащення як пріоритетний напрям інвестування аграрного виробництва. *Економіка та суспільство,* 2017. Вип. 9. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal-9.

Л.В. Дибчук, к.і.н., доцент
Вінницький кооперативний інститут,
Ю.О. Головчук, к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Впровадження цифрових технологій відбувається швидше, ніж запровадження будь-яких інших інноваційних розробок. Використання технологій сприяє розширенню комунікаційних можливостей та швидкого доступу до фінансових, комерційних

і державних послуг. Крім того, завдяки використанню систем на базі блокчейн державні послуги стають більш доступними, їхні установи - більш підзвітними, а в результаті застосування штучного інтелекту процеси стають менш бюрократизованими.

Унікальність цифрових технологій полягає в тому, що це універсальні, швидкі та часто автоматизовані схеми роботи. Це сформувало нові стратегії розвитку міжнародної економіки. Високорозвинені країни та країни перехідної економіки останніми роками намагаються зменшити частку традиційної економіки за рахунок збільшення частки цифрової економіки.

Впровадженню цифровізації як способу досягнення ефективного ведення економіки в глобальному масштабі суттєва роль відводиться останніх 25 років. Дослідження, що проводяться з використанням цифрової економіки, мають можливість швидше адаптуватися в реальній економіці і дати можливість її галузям швидше знайти шляхи виходу з кризового стану, в який вона потрапила в наслідок періоду спадної хвилі світового економічного розвитку [1] та сучасних факторів: наслідків все ще триваючої пандемії COVID-19 та військових дій на території України.

Розвитку цифрової економіки приділялася увага майже з моменту її визначення й на державному рівні. Зокрема, одним з перших урядових документів був «Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020) Концептуальні засади (версія 1.0) Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року», проект існував з 2016 р.

Як тренд розвитку світової економіки цифровізація по-різному впливає на сфери суспільного життя, але від ступеня впливу цифровізації на національне економічне та соціальне середовище залежить місце кожної країни у світовому співтоваристві. Однією з основних особливостей цифрової економіки є її безпосередній зв’язок з традиційною економікою, який характеризується отриманням доступу до необхідних товарів чи послуг в необхідний момент часу. Перевагами такого виду економіки є швидке отримання бажаного товару чи послуги, зменшення їх вартості для кінцевого споживача внаслідок зменшення числа посередників, а також спрощення схеми пошуку постачальників та споживачів [2].

Метою цифровізації української економіки є цифрова трансформація існуючих галузей економіки у нові, більш ефективні та економічно вигідні. Першочерговим завданням стає усунення законодавчих, інституційних, фіскально-податкових та інших бар'єрів, які перешкоджають розвитку цифрової економіки. На етапі переходу до цифровізації економіки істотно змінюються традиційні принципи ведення бізнесу та норми, які висуваються до інформаційних технологій, маркетингового комплексу, облікових та управлінських систем [3]. Важливо зазначити, що цифровізація створює чимало переваг для розвитку національної економіки. Принципами цифровізації економіки України, які визначають її інноваційність є доступність, спрямованість, інформативність, відкритість, безпечність та комплексність. Цифровізація економіки має безліч переваг для населення, бізнесу та країни в цілому. Однією з них є можливість зменшити відсоток тіньової економіки внаслідок легко контрольованих цифрових транзакцій. Крім того, з появою внутрішнього ринку цифрових технологій з'являються нові можливості для вітчизняних ІТ-підприємств, що значно зменшує відтік робочої сили[4]. Проте, існує ризик щодо належної безпеки інформації. Розвиток цифрової економіки зумовлює не лише появу нових можливостей, а й загрози для суспільства внаслідок деструктивного характеру цифрових технологій, які мають негативний вплив на продуктивність та зайнятість населення.

В Україні цифрові технології поширені в різних сферах діяльності неоднаково - рівень їх використання залежить від конкретної галузі. Такі сектори економіки як фінансові послуги, зв'язок, логістика впроваджують ІКТ на рівні зарубіжних компаній подібного напряму[5]. Переваги для споживачів: - зниження вартості платежів і поява нових джерел доходу, оскільки вартість Інтернет-послуг є набагато нижчою та доступнішою - товари та послуги максимально пристосовані до потреб та запитів споживачів - розширення діапазону інформаційних, освітніх і розважальних послуг[6].

Отже, можна зробити висновок, що цифровізація української економіки може стати поштовхом до модернізації економіки та подолання кризи. Для подальшої цифровізації економіки

України слід розробити напрями розвитку та стимулювання процесу цифровізації. Зокрема, такі як розробка системи фінансування ІКТ-досліджень та інновацій, а також широкої інтернет інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105-112.
2. Ivanova N., Kublitska O., Krupitsa I., Dybchuk L., Koval K. Peculiarities of the E-commerce Development in the Conditions of Digital Economy / IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL. 21. No 12. December 2021, P.193-202
3. Stadnyk V., Pchelianska G., Holovchuk Y., Dybchuk L. The concept of marketing of balanced development and features of its implementation in the food market. Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2020. Vol. 6. No. 3. P. 80-95. URL: https://arejournal.com/index. php/are/article/vie w/338
4. Головчук Ю.О., Дибчук Л.В., Середницька Л.П. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 69-75. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.4.69
5. Пчелянська Г.О., Головчук Ю.О., Дибчук Л.В. Стратегічні напрями маркетингової діяльності бізнесу в умовах транспарентності середовища. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 88-93. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2021/17.pdf
6. Дибчук Л. В., Паночишин Ю.М. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі маркетингових комунікацій. Вісник Волинськ. інст. екон. та менедж. 2018. № 21. С. 106-111.

О.Д. Додон, к.е.н.,
О.О. Коваленко, к.т.н., доцент
Вінницький національний технічний університет

ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність цифровізації процесів управління не зменшується з часом та обумовлена потребами в структурізації та фільтрації великого обсягу інформації, динамічності управлінських ситуацій, зміни середовища управління та виробництва на сучасних підприємствах. Якщо раніше на практиці запроваджувались інформаційні системи, які автоматизували процеси управління, то сьогодні можна вже говорити про формування цифрового екосередовища

менеджменту підприємства на основі сучасних цифрових технологій, які змінюють не тільки технічні архітектури інформаційних систем, а і організаційні структури управління.

Терміни діджиталізація, цифровізація та автоматизація потребують свого уточнення для розуміння та формування концепції удосконалення управління на підприємстві. Практичний досвід завжди був основою для формування концепцій управління та їх подальшого запровадження у стратегії і тактики діяльності підприємства [1]. Автори підтримують визначення фахівців ARC Advisory Group у поясненні термінів оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації. Оцифрування представляє собою процес «створення цифрового представлення фізичних об'єктів або атрибутів, тобто це перетворення чогось нецифрового в цифрове представлення або артефакт». Автоматизація дуже близька до оцифрування, тому що передбачає заміну ручних процесів та частково або повністю автоматизоване, тобто управлінські процеси передбачають участь апаратних та програмних засобів автоматизації і виконання операцій за частковою участю або взагалі без участі людини. Автоматизовані процеси запроваджуються в управлінні з початку 60-х років [2]. Автоматизація є більш ширшим поняттям чим оцифрування, тому що передбачає «створення та застосування технологій для виробництва та доставки товарів і послуг з мінімальним втручанням людини. Впровадження технологій, методів і процесів автоматизації покращують ефективність, надійність та/або швидкість багатьох завдань, які раніше виконували люди» [3,4]. Цифровізація покращує бізнес-процеси, їх оптимізує. А цифрова трансформація передбачає зміну управлінських та виробничих процесів та є метою менеджерів організацій для формування оптимального середовища управління.

Мета досліджень – виявити основні тенденції цифрової трансформації в управлінні сучасним підприємством та сформувати пропозиції для концепції цифрового менеджменту.

Концепцію дзеркал, яка активно використовується авторами при формуванні середовища управління в умовах економіки знань необхідно адаптувати до сучасних підходів аналогічно до

глобальної концепції Індустрії 4.0. [5, 6]. Вона передбачає зміни способу виробництва та надання послуг, використання «Інтернет речей (IoT), хмарні обчислення та аналітику, а також штучний інтелект і машинне навчання під час своєї діяльності» [3, 5]. Заміна бізнес-моделей управління на моделі з візуальним аналізом, використанням штучного інтелекту дозволяє зменшити рівень ризиків прийняття непродуктивних рішень менеджерами, економить час та інші ресурси.

Аналіз управлінських процесів, які здійснюються на підприємстві дає можливість сформувати дзеркало управління «як є» і виявити ті процеси, які необхідно залишити та ті, які потребують трансформації. Для порівняння формується дзеркало «як має бути» – такий ідеальний порядок управління. Його створення може бути здійснено на основі кращих практик управління, а також за допомогою логіки роботи інформаційних систем управління підприємством.

Аналіз відомих систем управління підприємством та їх використання дозволяє виділити такі програмні продукти як Oracle NetSuite, SAP S / 4HANA, SAP ERP, Microsoft Dynamics 365, Oracle ERP Cloud, Epicor ERP, CRM Salesforce Odoo тощо. Такі системи дозволяють моделювати, планувати та управляти в реальному часі сучасним підприємством. Єдине інформаційне середовище, як правило, містить такі модулі як управління фінансами, продажами та маркетингом, людськими ресурсами, процесами торгівлі та логістики тощо. Тенденції розвитку таких систем свідчать про те, що «95% компаній віддають перевагу хмарним ERP-рішенням, і лише 5% компаній готові вибрати лише локальні рішення» [7]. Можна спостерігати активне використання хмарних та мобільних технологій. Не відстаючи від останніх технологічних розробок, ERP-інструменти швидко перетворюються на хмарні та мобільні.

Аналіз функціонального контуру обраної інформаційної системи управління дозволить визначити відповідність процесам організації та можливість запровадження кращих практик управління з врахуванням досвіду галузі, використання технологій, зменшення ризиків, можливості у масштабованості рішення. Такі системи будуються як інформаційні екосистеми, що використовують одного разу введену інформацію у всіх

необхідних ситуаціях без дублювання та з врахуванням результатів обробки. Мікросервісні сучасні технології дозволяють використовувати як окремі, так і загальні бази даних та знань. Показники рентабельності запровадження сучасних інформаційних систем на малих та середніх підприємствах показали, що 43% організацій відмітили вдосконалення інфраструктури; 41% організацій спостерігали оптимальні зміни у виробничих та управлінських циклах процесів; 27% підприємств зменшили витрати на виробництво та управління на 10 місяць після впровадження [7].

Розглянемо особливості окремих систем:

NetSuite має функції фінансового управління, з функціями бізнес-аналізу, управління замовленнями, автоматизації процесів закупівель, управління складом, ланцюгами поставок та виробництвом.

На ринку інформаційних систем управління виробництвом для великих компаній домінує SAP. Система адаптована до процесів цифрової трансформації в управлінні підприємством тому, що вона має вбудовані модулі штучного інтелекту, які дозволяють розгорнути вдосконалену аналітику, візуалізацію даних та в 100 разів швидшу роботу зі звітністю.

Microsoft Dynamics 365 дозволяє сконструювати власне управлінське рішення на основі ERP та CRM-рішень. Хмарні технології дозволяють трансформувати операції продажів, маркетингу, обслуговування клієнтів, управління фінансами та виробництвом.

Oracle ERP Cloud може бути використана для підприємства будь-якого масштабу. Крім аналогічних модулів управління фінансами, виробництвом, система має модуль управління ризиками, персоналом і може бути використана для підтримки процесів прийняття комплексних стратегічних управлінських рішень.

Epicor ERP орієнтована на виробників, дистриб'юторів, роздрібних продавців та постачальників послуг різного масштабу та в різних галузях. Технічне рішення дозволяє здійснювати інтеграцію за різними торговельними точками, порталами електронної комерції, управління взаємовідносинами з клієнтами.

SAP Business One представляє собою комплексну інформаційну систему управління і дозволяє реалізувати трансформаційні цифровізовані процеси фінансового менеджменту, планування, контролю, управління проєктами та ресурсами, формування аналітичних звітів тощо.

Окремі рішення управління взаємовідносинами з клієнтами можна порекомендувати підприємствам, що надають послуги та активно працюють із активними замовниками. Так, Salesforce CRM особливо ефективно для підприємств, головною сферою діяльності яких є продажі.

Майже всі сучасні інформаційні системи, які розгортаються в хмарі та в локальній системі підприємства, є комплексними рішеннями. Одним з хмарних рішень є Acumatica, яке дозволяє отримувати інформацію в режимі реального часу та здійснювати її аналітичну обробку.

Системи з відкритим кодом мають найбільші можливості адаптації до кожного конкретного підприємства шляхом доробки окремих модулів відповідно до потреб підприємства. Розглянемо дві популярні системи. Odoo має функціональні можливості для впорядкування бізнес-процесів, операцій, створення веб-сайтів, управління фінансами, налаштування та розробки тощо. ERP Next призначена для виробництва, дистрибуції, торгівлі, послуг, освіти, некомерційних організацій та охорони здоров'я [7].

Логіка роботи та функції вибраної системи управління підприємством є основою для формування дзеркала бажаної трансформації бізнес-процесів. Виконавши аналіз стану фактичних та запланованих (за найкращим варіантом) бізнес-процесів, ресурсів та можливостей підприємства можна сформувати концепцію цифрової трансформації. Вона полягає у формуванні електронного інформаційного середовища, яке легко масштабується від локального до глобального простору, охоплює всі сфери діяльності підприємства та дозволяє здійснювати офлайнові та онлайнові процеси.

Концептуальний підхід до цифрової трансформації системи управління можна визначити за такими етапами:

1. Аналіз управлінських процесів «як є».
2. Аналіз оцифрованих управлінських процесів.

3. Виявлення та аналіз процесів управління, що потребують трансформації.

4. Формування загальної схеми логіки управлінських процесів за моделлю «як має бути»

5. Аналіз технічних рішень інформаційної системи управління підприємством.

6. Виявлення можливостей, аналіз ресурсів для формування моделі цифрової трансформації (як можливо реалізувати).

7. Визначення зацікавлених сторін в цифровій трансформації системи управління.

8. Оцінювання рівня цифрової грамотності та потреб в навчанні цільової аудиторії зацікавлених сторін.

9. Розробка стратегії цифрової трансформації системи управління для підприємства.

10. Розробка проєкту впровадження стратегії цифрової трансформації управління на підприємстві.

11. Реалізація проєкту цифрової трансформації управління.

Аналіз дефініцій дозволяє зробити висновок про синонімічне звучання термінів діджиталізація та цифровізація та еволюційний розвиток понять оцифрування, автоматизація, цифровізація, цифрова трансформація. Визначені етапи концепції підготовки до формування проєкту цифрової трансформації системи менеджменту на підприємстві дозволяють сфокусувати увагу на необхідних процесах та ефективно запровадити сучасні технології для удосконалення управління на підприємстві.

Список використаних джерел:

1.Sven M. Laudien S. M., Spieth P., Claus T. Digitalization as Driver of Business Model Innovation: An Exploratory Analysis. Conference: XXVIII ISPIM Innovation Conference 2017. Vienna, Austria. June 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/313362245_Digitalization_as_Driver_of_Business_Model_Innovation_An_Exploratory_Analysis

2.What is digitization, digitalization, digital transformation. URL: https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation

3. Automation. URL: https://www.techopedia.com/definition/32099/automation

4. Automation. URL: https://www.ibm.com/topics/automation

5. Коваленко О.О. Загальна модель електронного інформаційного середовища на основі концепції дзеркал. Наукові праці Вінницького національного технічного університету, (4). 2019. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/30483

6. Зачоса, О.Д. Управління розвитком людського капіталу в умовах формування економіки знань (рукопис, спец. 08.00. 07. Хмельницький, 2017).
7. Best-erp-software-2021. URL: https://uk.myservername.com/best-erp-software-2021

О.А. Домбровська, к.е.н., доцент
Державний біотехнологічний університет

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Дослідження зарубіжного досвіду інвестування аграрних підприємств, розвиток аграрної сфери в цілому набули актуальності адже сучасний стан розвитку аграрного сектору України характеризується скороченням частки державного фінансування, недосконалістю інвестиційної політики.

Для України цікавими є досвід лідерів Західної Європи по залученню прямих іноземних інвестицій, якими є Польща та Угорщина. Ефективним способом державного регулювання інвестиційної діяльності Польщі є системне застосування таких організаційно-економічних заходів, як забезпечення дотримання діючих норм регулювання інвестиційної діяльності, створення сприятливого інвестиційного середовища в країні для іноземних інвесторів, використання коштів маркетингового «просування» для створення позитивного інвестиційного іміджу держави, система фінансової підтримки інвестицій Польщі, що стосується як інвесторів (у вигляді субсидій) так і місцевих органів влади (допомога в організації (поліпшенні) регіональної інфраструктури) [1].

Відкритою для іноземних інвестицій є економіка Угорщини - діяльність зарубіжних інвесторів дозволена майже у всіх її галузях. Угорщина приєдналася до антидискримінаційних заходів Європейського Союзу, тому ніяких спеціальних пільг для іноземних інвесторів не існує [1].

З метою залучення ресурсів багато країн вдаються до запровадження податкових пільг. Найрозповсюдженішим інструментом податкового стимулювання є інвестиційний податковий кредит, що представляє собою відстрочення або знижку з податку на прибуток на інвестиції у нові технології та

інновації. Розмір інвестиційного податкового кредиту встановлюється у відсотках від вартості інвестицій і становить у розвинених країнах від 10-15% (Канада) до 100% (у США та Ірландії) [2].

У Франції на підтримку аграріїв витрачається в середньому до 40 млрд євро на рік. Центральне місце в системі кредитного забезпечення сільського господарства відіграє банк «Креді Агріколь». Механізм дії пільгових кредитів для сільського господарства заснований на принципі державного погашення банком різниці між договірною процентною ставкою і ставкою пільгової позики, наданої фермеру. Крім уряду французький фермерів також підтримує й Євросоюз через Єдину сільськогосподарську політику (ЕСХП). Франція отримує близько 17% від загального бюджету. У середньому одне господарство отримує близько 12 тис. євро субсидій на рік. Крім того, у французьких фермерів є пільги на кредити. На закупівлю нової сільгосптехніки вони можуть залучати кошти під 3-4% річних, на придбання землі - приблизно під 7% річних [3].

Сільське господарство Канади отримує значну державну підтримку (щороку варіюється у межах 6-8 млрд дол), хоча вона в рази менша, ніж у країнах ЄС. для фермерів створена спеціальна кредитна установа Farm Credit Canada. Окрім того, у країні діє з десяток провінційних та федеральних програм підтримки виробників сільськогосподарської продукції, серед яких: короткострокові кредити до 400 тис. дол. під низький відсоток із частковим покриття процентів; державні кредитні гарантії на купівлю землі агропризначення; добровільний механізм гарантованих цін закупівлі; пільгове страхування врожаю від природних катаклізмів та погодних умов; фінансова підтримка просування продукції закордоном (до 50 тис. дол. на одне підприємство на рік); екстрена фінансова підтримка під час надзвичайних ситуацій; субсидування транспортування зерна через порт на півночі країни (9.20 дол./тон) [3].

У Німеччині для підтримки аграрних підприємств, стимулювання інвестиційної привабливості та розвитку сільських територій використовуються різні механізми [4]:

- інвестиційні субсидії. Цей вид державної підтримки передбачає надання на безповоротній основі певної суми коштів

або певного відсотку від затрачених фермером коштів на чітко визначені цільові програми. Так, наприклад, на будівництво у тваринництві фермер отримує 50 тис. німецьких марок. Надаються субсидії на 12 років. Якщо ж протягом 12 років фермер не має змоги використати надані кошти за призначенням, він має їх повернути.

- державні позики. За згоди регіональної аграрної адміністрації держава надає кошти фермеру на вигідних умовах: напряму з федерального чи місцевого бюджету під 1% річних на строк до 44 років. Причому перші 4 роки фермера звільняють від погашення цього боргу. Потім він має поступово виплачувати заборгованість – по 2%, враховуючи накопичені відсотки. Кошти ці надаються під будівництво і обладнання, що з ним пов'язано.
- державні гарантії. Державний банк надає приватним фінансовим установам гарантії за фермера – до 80%. За таких умов сільгоспвиробник може вийти на ринок фінансового капіталу, банки погоджуються з ним працювати.

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду механізмів інвестування аграрних підприємств дозволяє виділити наступне: захист та державна підтримка інвестицій; податкове стимулювання; амортизаційне стимулювання; розвиток інноваційної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Руденко О. А. Особливості регулювання інвестиційних процесів та дослідження інвестиційного потенціалу в постсоціалістичних країнах. Економіка і організація управління, 2019, № 1 (33), с.85-91.
2. Гоцуляк Л. В. Інвестиційна політика розвинених країн в умовах становлення інноваційної економіки. Ефективна економіка, № 9, 2014. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3330.
3. Світові моделі підтримки сільського господарства URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-world/2012230-svitovi-modeli-pidtrimki-silskogo-gospodarstva.html.
4. Підтримка агровиробника по-німецьки URL: http://www.agroprofi.com.ua/statti/1058-pidtrimka-agrovirobnika-po-nimetski.

Я.А. Дроботя, к.е.н., доцент,
О.О. Дорошенко, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ У БАНКІВСЬКОМУ БІЗНЕСІ

Диджиталізація в банківському бізнесі – це невід'ємна складова, без якої його вже не можна уявити. Втім, маючи нетривалу історію виникнення та успіху, диджиталізація у банківництві не стоїть на місці і все більше і більше розвивається, формуючи додаткові переваги як для банків, так і для її клієнтів. Новинки банківського диджиталізованого бізнесу пов'язані з подальшою інтеграцією з «цифровою державою», торгівлею, цифровими платіжними системами, які формують додаткові зручності як для банків, так і для клієнтів.

На сьогодні банківський бізнес здійснює шерінг документів з додатку Дія, якому майже немає аналогів на рівні світового господарства. Даний додаток дозволяє здійснити верифікацію клієнтів та запозичити дані з електронних документів [2].

Варто також окреслити інтеграцію з бізнесом для його зручності та простоти. Так, зокрема додаток Старкаса дозволяє інтегрувати торгівлю з банківським еквайрингом, формуванням звітності, замовленням товарів [5].

Інтеграція з платіжною системою Payoneer, яку нещодавно здійснив АТ КБ «ПриватБанк», дозволяє отримати додаткові переваги фрілансерам, особам, що здійснюють цифровий бізнес, особам, що співпрацюють з міжнародними компаніями, з бізнесом закордоном, для отримання виплат з ресурсів UpWork, 99 designs, Envato, Freelancer.com, Google, iStock, здійснення платіжних послуг [3, 4]. До переваг інтеграції платіжної системи Payoneer з АТ КБ «ПриватБанк» слід також віднести [3, 4]: 1) можливість зняття «без проблем» з банківської карти Payoneer валюти в касах ПриватБанку; 2) можливість бути власником банківського рахунку від ПриватБанку та одночасно отримувати доступ до віртуальних реквізитів платіжної системи Payoneer, що призводить до усунення недоліків карти Payoneer таких як плата за обслуговування, яка стягується щорічно у вигляді комісії за використання в Україні в якості платіжної картки

(можна користуватись лише акаунтом Payoneer, а кошти виводити на банківську карту ПриватБанку). Окрім того маючи рахунок ПриватБанку з доступом до платіжної системи Payoneer ви маєте змогу уникнути високих комісій платіжної системи Payoneer за зняття готівки, за невдалих операцій; 3) можливість здійснення реєстрації в платіжній системі Payoneer через Приват24 та авторизація в сервісі Payoneer з банківського додатку; 4) прив'язка наявного облікового запису та перегляд історії дебетових транзакцій через ПриватБанк дозволяє зекономити на комісії за перегляд балансу акаунту Payoneer; 5) миттєве отримання банківських реквізитів по балансам в USD та EUR для прийому платежів; 6) вигода по курсу при конвертації в національну валюту; 7) відсутність комісій від банків-кореспондентів за SWIFT-платежі з платіжної системи Payoneer; 8) можливість отримання доступу клієнтів ПриватБанку до унікального сервісу Global Payment Service, який дозволяє отримати кошти в EUR, GBP, JPY, AUD, CAD та CNY без комісії; 9) можливість для клієнтів ПриватБанку зі свого акаунта Payoneer сформувати запит стосовно здійснення оплати виконаної вами роботи на клієнта; 10) можливість для клієнтів ПриватБанку миттєвого виведення платежів з бірж, торговельних та інших сервісів таких як Wish, Fiverr, Upwork, Airbnb та інших; 11) можливість здійснення розрахунку навіть у випадку якщо валюта карти не збігається із валютою розрахунку.

Варто акцентувати також і на банкінгу в хмарах як можливості формування хмарної інфраструктури для банків та перенесення у хмару інформації, операцій, організації віддалених каналів зв'язку, отримання додаткових сервісів з резервного копіювання даних [1]. Переведення банківського бізнесу в хмарні технології, нещодавно здійснив АТ КБ «ПриватБанк». Так, зокрема згідно інформації від банку він зміг здійснити міграцію в «хмару» всіх своїх даних: серверів, клієнтських баз, застосунків, транзакцій. Перехід в хмарні технології надає можливість доступу до банківських послуг навіть в умовах знищення фізичних офісів, при цьому керування інформацією може здійснюватися з будь-якої точки земної кулі. Окрім того зберігання інформації у хмарі дозволить скоротити

витрати банку на сервери та обладнання [6].

Список використаних джерел:

1. B-CLOUD. URL: https://gigacloud.ua/services/b-cloud (дата звернення 05.05.2022).

2. Дроботя Я. А., Бражник Л. В., Дорошенко О. О. Диджиталізовані інновації банківського бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 23. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-15 (дата звернення 05.05.2022).

3. Payoneer Україна. URL: https://paytome.com.ua/ (дата звернення 05.05.2022).

4. ПриватБанк та Payoneer запустили інтеграцію в Приват24. URL: https://privatbank.ua/news/2022/5/2/1639 (дата звернення 05.05.2022).

5. STARKASA - єдиний додаток для торгівлі. URL: https://kyivstar.ua/uk/business/products/starkasa (дата звернення 05.05.2022).

6. Фінансова безпека понад усе. ПриватБанк завершив міграцію у «хмару». URL: https://privatbank.ua/news/2022/4/29/1637 (дата звернення 05.05.2022).

Т.С. Дронова, к.е.н.,
М.В. Гета, здобувач вищої освіти
Університет митної справи та фінансів

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ

Інновації ніколи не виникають самі собою, вони виникають від людей. Частіше за все, вони беруть початок в ідеях рядових співробітників і керівників, які знаходяться ближче за все до процесів, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів. Формування та реалізація відкритої моделі інноваційного підприємництва спираються на процеси його цифровізації як напряму розвитку е-економіки, нової економіки масової співпраці через Інтернет [2]. Наприклад, у компанії Google традиційно прийнято присвячувати один день проєктам співробітників, таким чином було покращено вже існуючий сервіс «Карти». В результаті такої практики з’явився окремий сервіс Google Maps, без якого складно уявити своє життя зараз. Сервіс не тільки з’явився, але й продовжує надалі оновлюватись та покращуватись та інтегрувати вже у себе нові інновації, як співпраця з дорожнім трафіком [1]. При цьому можна сказати, що інтеграція – це не завжди щось технологічне чи вагоме, це новий спосіб вирішення існуючої проблеми та створення нової цінності. Тому, слідуючи тренду інновацій, компанії намагаються шукати методи та способи їх ефективного залучення.

Аналіз трьох конкурентних сайтів з перегляду фільмів та серіалів допоможе з'ясувати які проблеми існують у користувальницькому досвіді даних веб-сторінок (див. табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика веб-сайтів пошуку фільмів

Критерії	HD rezka https://rezka.ag/films/best/	Lostfilm https://www.lostfilm.tv	KinoGo https://kinogo.biz
Оформлення сторінки	Мінімалістичний інтерфейс з мінімальною кількістю реклами. На головній сторінці сайту видно тільки обкладинки фільмів.	Не читальний інтерфейс, реклама відсутня. На головній сторінці відсутні фільми, розташований блог та форум.	Зручний сірий інтерфейс з великою кількістю реклами. На головній сторінці сайту видно всю потрібну інформацію про фільм.
Наявність пошуку	Наявний	Наявний	Наявний
Легкість навігації	Навігація розділена на: вид, жанр, рік релізу.	Навігація розділена на: жанр, рік релізу, канал, тип, країна.	Навігація розділена на: жанр, рік релізу, країна.
Зручність вибору	Складно обирати фільм через замалу кількість інформації на спільній сторінці	Вибір здійснити доволі легко, але інформації про серіали замало	Дуже зручний вибір через головну сторінку, на якій наявна вся інформація про фільм для вибору
Авторизація	Можлива	Можлива	Можлива
Влучність рекомендацій	50% - новинки, 50% - влучні рекомендації.	Рекомендації за видом озвучки, вважаю не влучною.	Дуже влучні рекомендації: пропонують наступні частини фільму та схожі.

Джерело: власні дослідження автора

З даних таблиці можна виділити таку проблему: складність підбору фільму за пошуком, невлучні рекомендації за фільтром.

Насправді, проблема вибору фільму – одна з головних при дослідженні досвіду користувачів.

За результатами власного анкетного дослідження, час підбору влучного кінофільму займає 30-40 хвилин, тобто половину часу його перегляду (див. рис. 1).

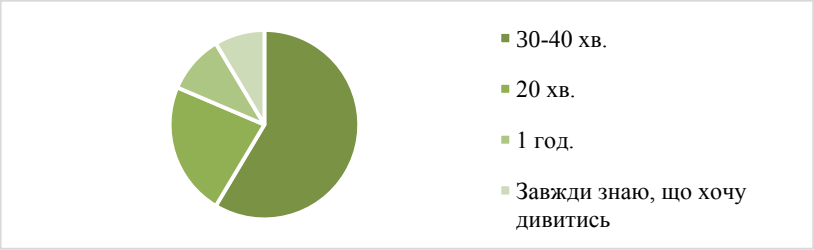


Рис. 1. Витрати часу на вибір фільму

Тому для вирішення цієї проблеми маємо кілька пропозицій:

- анкетування за авторизацією. Для коректного підбору фільмів заздалегідь сайт запропонує пройти опитування, щоб з'ясувати ваші вподобання за такими критеріями як: жанр фільму, улюблений актор, найжахливіший фільм, який користувач бачив, з ким частіше дивиться фільми тощо. Таким чином ми сформуємо портрети користувачів та зможемо доречно рекомендувати фільми до перегляду, тим самим підвищуючи їх лояльність саме до нашого сайту серед конкурентів;

- створити сервіс з підбору фільму для перегляду вдвох. Система працюватиме всього лише за двома критеріями: ввести два улюблених фільми, а сервіс згенерує підбірку за жанром, студією, акторами, сюжетною лінією, яка буде відповідати вподобанням двох. Це зекономить час та нерви.

Такі маркетингові інновації дозволять підвищити лояльність клієнтів для споживання контенту на відповідному сайті, дозволять сформувати цілісні портрети відвідувачів з метою створення якісного майданчика для рекламодавців.

Список використаних джерел:

1. Мураховський О. Майже вихідний. URL: https://vc.ru/flood/11820-timeoff (дата звернення: 10.05.2022).

2. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/ archive/24_2_2019ua/24.pdf (дата звернення: 10.05.2022).

Ю.В. Дубєй, к.е.н., доцент,
А.В. Волочков, здобувач вищої освіти
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ПОРТФЕЛЬНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Система управління портфелем інноваційних проєктів характеризується не лише для управляючої підсистеми, а й для інших підсистем наведеної системи інноваційного менеджменту, інтегруючись в окремі її підсистеми на різних рівнях управління та координуючи сумісне управління окремими типовими процесами.

Управління портфелем інноваційних проєктів в системі інноваційного менеджменту посідає місце формування окремих стратегічних та тактичних цілей підприємства; сумісного виконання та координування окремих функцій інноваційного менеджменту щодо стратегічного планування та прогнозування, координації, організації взаємодій та процесів; часткового виконання функцій мотивації, обліку та контролю, використовуючи при реалізації вказаних функцій майже всі притаманні інноваційному менеджменту методи управління.

Система управління портфелем інноваційних проєктів через підсистему інноваційного менеджменту отримує необхідну аналітичну інформацію, ресурси та методологію, координуючи свою діяльність з правовою та економічною підсистемами.

Аналізуючи дані зміни, система управління портфелем інноваційних проєктів може впливати на функціональну підсистему інноваційного менеджменту, що підлягає управлінню, тобто управляти кадровою, техніко-технологічною, фінансовою чи маркетинговою політикою підприємства.

Таким чином, зважаючи на складні взаємостосунки, що мають місце між системою управління портфелем інноваційних проєктів та підсистемами інноваційного менеджменту, макро-та мікросередовищем, доцільно було б відокремити управління портфелем інноваційних проєктів від основних підсистем інноваційного менеджменту та згрупувати його елементи в окрему багаторівневу підсистему управління портфелем

інноваційних проєктів системи інноваційного менеджменту підприємства. Оскільки вона зможе більш детально вивчати та враховувати напрямки стратегічного та інноваційного розвитку підприємства, сформувати передумови для створення оптимального портфелю інноваційних проектів та підвищити результати фінансово-економічної діяльності підприємства.

Управління портфелем інноваційних проєктів підприємства передбачає поєднання стратегічного та інноваційного менеджменту і застосування портфельного підходу до управління інноваційними проектами, тому що сам портфель інноваційних проєктів підприємства – це інтеграція стратегії, яка спрямована на забезпечення ефективного управління підприємством або його портфелем інноваційних проєктів та інновацій. Саме від складу та якості портфелю інноваційних проєктів залежить конкурентоспроможність підприємства, його позиція на ринку, прибутковість діяльності тощо.

Специфіка портфельного підходу до управління інноваційними проєктами залежить від наступних функцій підсистеми управління портфелем інноваційних проєктів:

1. Координаційна функція підсистеми передбачає забезпечення координації та узгодженості процесів стратегічного та інноваційного управління.

2. Стимулююча функція відображає специфіку управління портфелем інноваційних проектів, що передбачає стимулювання розробки та впровадження нових інновацій за рахунок реалізації вже створених.

3. Організаційна функція підсистеми управління портфелем інноваційних проєктів полягає у створенні та забезпеченні ефективної роботи організаційних структур підприємства для виконання специфічних вимог управління портфелем інноваційних проєктів.

4. Контрольна функція передбачає забезпечення обліку та контролю досягнення поставлених цілей та завдань. Також відповідає за створення методик оцінки та аналізу, критеріїв, стандартів та баз порівняння, вивчення вхідних параметрів системи, організацію порівняння фактичних результатів з нормативними, визначення відхилень тощо, забезпечуючи при цьому оцінку ефективності дій, спрямованих на управління

портфелем інноваційних проєктів.

Таким чином, портфельний підхід до управління інноваційними проєктами реалізується через підсистему управління портфелем інноваційних проєктів, яку слід розглядати як складну, багаторівневу, багатокомпонентну сукупність взаємообумовлених та взаємопов'язаних процесів, систем забезпечення. Вона базується на прогнозуванні, аналізі, плануванні, організації, мотивації, обліку та контролінгу та зорієнтована на досягнення визначених цілей стратегічного та інноваційного розвитку підприємства з урахуванням ендогенних та екзогенних факторів.

Список використаних джерел:

1. Управління проектами: навч. посібник / уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А.Мохонько, І. П. Малик. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

Ю.Е. Дуднєва**,** к.е.н., доцент,
Т.С. Обидєннова, к.е.н., доцент
Українська інженерно-педагогічна академія

ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАГНАЦІЇ

Роль сектора малого підприємництва навіть в умовах економічної стагнації, яка викликана різними причинами макрорівня, може бути виражена у ефектах інноваційних змін, а саме економічних та соціальних ефектах. Крім прямих результатів (ефектів) діяльності малого підприємництва, що виражаються у виробництві товарів та послуг, створенні робочих місць, нових ринків та інновацій, є ціла низка важливих непрямих результатів (ефектів).

До них належать: по-перше, позитивний вплив на стабілізацію соціально-економічної ситуації в країні, пом'якшення гострих проблем, пов'язаних зі зростанням соціальної напруги та забезпеченням зайнятості за відсутності значних витрат держави, формування соціального середовища, необхідного для здійснення сприятливих змін в інших частинах економічної системи, що сприяє зростанню середнього класу; по-друге, сприяння підвищенню загальноекономічної

ефективності, продуктивності та конкурентних переваг, зумовлених системно-стратегічними та інноваційно-синергетичними ефектами взаємодії підприємницьких структур у результаті [1]: підвищення рівня конкуренції; зниження транзакційних витрат взаємодії ринкових суб'єктів за рахунок більш високої гнучкості та швидкості адаптації до динамічно мінливого бізнес-середовища, запитів і потреб клієнтів; формування коопераційних відносин та структур, заснованих на різних комбінаціях горизонтальних та вертикальних зв'язках; активізація інноваційних процесів на основі утворення інноваційно-підприємницьких мереж, кластерів, альянсів тощо.

При формуванні механізмів інноваційного розвитку малих підприємств потрібне усвідомлення нових викликів конкурентного середовища та недостатності технологічних інновацій, необхідності трансформації регулюючих структур та бізнес-середовища під ринки, що змінюються в стратегічній перспективі.

Малі інноваційні підприємства мають низку специфічних характеристик, щодо інших інноваційних підприємств та суб'єктів малого бізнесу: високий рівень управлінської гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища; високий рівень концентрації зусиль команди у вузькоспеціалізованій галузі; мінімальна чисельність персоналу; мінімальні транзкційні витрати всередині підприємства; проєктний характер діяльності; підвищений апетит до ризику у сферах ключових компетенцій; активне використання аутсорсингу для здійснення супутніх та допоміжних операцій; високий рівень продуктивність праці; високий рівень інтелектуальних ресурсів.

Мала чисельність персоналу обумовлює мінімізацію транзакційних витрат усередині малого підприємства: всі співробітники перебувають у безпосередньому контакті між собою, рішення приймаються оперативно, бюрократичні процедури зведено до мінімуму. Також у зв'язку з невеликою чисельністю персоналу малого підприємства виконання непрофільних операцій часто передається на аутсорсинг.

Використання аутсорсингу та мінімізація транзакційних витрат зумовлює високу продуктивність праці співробітників малих підприємств: кожен робить безпосередній внесок у

загальний успіх діяльності. Непродуктивні операції виключені, ключові компетенції, що не входять в сферу стратегічних інтересів, передані зовнішнім виконавцям [2].

Зазначені характеристики у поєднанні з проєктним характером діяльності малих інноваційних підприємств обумовлюють високу гнучкість та адаптивність таких суб'єктів господарювання до змін зовнішнього середовища: з одного боку, мінімізація бюрократичних процедур та погоджень забезпечує високу швидкість прийняття рішень, з іншого – відсутність значних виробничих фондів та використання кооперації дозволяють швидко адаптувати діяльність компанії до мінливих умов [3, 4].

Підвищений апетит до ризику, що стосується базових властивостей малих інноваційних підприємств, а також активне використання аутсорсингу та кооперації зумовлюють концентрацію зусиль малих інноваційних підприємств у вузькій інноваційній сфері. Найважливішою рисою малих інноваційних підприємств є високий рівень інтелектуальних ресурсів. Ця характеристика малих інноваційних підприємств впливає всі інші характеристики і є необхідною умовою його успішного функціонування.

Також важливою відмінністю малого інноваційного підприємства від великого підприємства, що здійснює інноваційну діяльність, є та обставина, що останнє може працювати з портфелем інноваційних проєктів, перерозподіляючи ресурси залежно від перспективності кожного з них, а також виходячи з поточних завдань компанії. Мале інноваційне підприємство зазвичай у кожний момент часу використовує всі наявні ресурси для реалізації одного інноваційного проєкту.

Список використаних джерел:

1. Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління».* 2020. Т. 4. № 1. С. 63-71.

2. Фролова Н. Л. Сучасний стан і перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах коронакризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 16-21. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.19.16.

3. Антохов А.А., Котельбан С.В. Регулювання інноваційного розвитку економіки в умовах глобалізації: зміст, методи, інструменти. *Інноваційна*

економіка. 2019. № 1-2 (78). С. 41-46.
4. Прохорова, В., Божанова, О., Дуднєва, Ю. Конвергентно-когнітивні основи інноваційного розвитку промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2021, № 10(20). https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-07.

Г.І. Карімов, к.е.н, доцент,
В.В. Жордочкін, здобувач вищої освіти
Дніпровський державний технічний університет

СТРУКТУРА СЛУЖБИ ІТ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Комунальне некомерційне підприємство Кам'янської міської ради «Міська лікарня №7» (КНП КМР «МЛ №7») надає послуги вторинної медичної допомоги в місті Кам'янське.

Основною метою створення КНП КМР "МЛ №7" є провадження медичної практики, надання медичної допомоги дорослим та дітям. Відповідно до поставленої мети предметом діяльності КНП КМР «МЛ №7» є своєчасна госпіталізація хворих у стаціонарні відділення та здійснення лікувально-діагностичного процесу з використанням нових форм і методів, досягнень медичної науки і практики охорони здоров'я [1].

Лікарня функціонує на 425 ліжок, із них ліжок хірургічного профілю — 235 (55 %). Кількість посад за штатним розписом 614,25 ставки, з них лікарі в 107,0 (17,4 %), середнього медичного персоналу 217,0 (35,3 %), молодшого медичного персоналу 169,25 (27,6 %), та іншого 121,0 (19,7 %). Укомплектованість по лікарні становить 81,7%.

Організаційна структура Комунального некомерційного підприємства Кам'янської міської ради "Міська лікарня №7" складається з 18 основних відділень під керівництвом заступника генерального директора та 7 допоміжних служб [2].

Отже, багато чисельна та розгалужена організаційна система потребує значної кількості комп'ютерної техніки яка постійно використовує комунікаційні технології та працює із значним обсягом інформації (бази даних) [3]. Штатна робота всієї сукупності вимагає участі відповідного фахівця, а, враховуючи масштаби закладу - відповідного структурного підрозділу, який відповідає за роботу комп'ютерної техніки та інформаційних

технологій (служби ІТ).

Планована організаційна структура служби ІТ поділяється на функціональну та забезпечувальну частини. Функціональна частина забезпечує функціонування інформаційної системи у межах основних відділень та допоміжних служб і складається з відповідних фахівців, закріплених за структурним підрозділом. Забезпечувальна частина відповідає за роботу інформаційної системи закладу в цілому, адміністративно-господарського комплексу та здійснює загальне адміністрування та поточне технічне обслуговування інформаційної системи закладу охорони здоров'я. Служба ІТ підпорядковується заступнику генерального директора. Штат відділу формується у відповідності до організаційної структури закладу:

- начальник служби ІТ КНП КМР «МЛ №7» - відповідає за працездатність системи у межах функціоналу генерального директора і його заступників та здійснює управління фахівцями служби (1 ставка),
- керівник функціональної частини служби ІТ - забезпечує функціонування інформаційної системи у межах основних відділень і допоміжних служб та здійснює управління фахівцями служби, що закріплені за структурними підрозділами (1 ставка),
- фахівець відповідальний за роботу інформаційної системи відповідного структурного підрозділу - кожен з фахівців відповідає за функціонування системи у межах закріпленого основного відділення або додаткової служби (18 відділень + 7 служб = 25 ставок).
- керівник забезпечувальної частини служби ІТ - відповідає за роботу інформаційної системи закладу в цілому, інформаційної системи адміністративно-господарського комплексу, загальне адміністрування інформаційної системи закладу, поточне технічне обслуговування інформаційної системи та здійснює управління фахівцями забезпечувальної частини служби ІТ (1 ставка),
- фахівець відповідальний за роботу інформаційної системи адміністративно-господарського комплексу - відповідає за функціонування системи у межах адміністрації та господарського комплексу (2 ставки),

- фахівець з комунікативних засобів - відповідає за функціонування внутрішньої мережі та мережі Інтернет-зв'язку у межах закладу (1 ставка),
- фахівець з технічного обслуговування - відповідає за функціонування комп'ютерної та оргтехніки у межах закладу (2 ставки),
- фахівець з програмного забезпечення - відповідає за функціонування рекомендованих МОЗ медичних систем та додаткового програмного забезпечення у межах закладу (2 ставки).

Підсумковий мінімальний штат служби ІТ – 34 особи. Роль відділу ІТ полягає в тому, щоб забезпечувати зручне та безперебійне використання комп'ютерної мережі медичним персоналом.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Кам`янської міської ради. Управління охорони здоров`я Кам'янське, 2021. URL: http://kam.gov.ua/viddili/upravlinnya_okhoroni_zdorovya (дата звернення: 19.02.2022).
2. Офіційний сайт комунального некомерційного підприємства Кам'янської міської ради "Міська лікарня №7" Кам'янське, 2021. URL: https://камянське-мл7.лік.укр (дата звернення: 09.02.2022).
3. Карімов Г. І., Касюра О. Л. До питання інформатизації закладів охорони здоров'я. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 17 листопада 2021 р. Полтава : ПДАУ, 2021. С. 144-145.

O. Klimenko, phd, associated professor
S. Kuznets Kharkiv National Economy University

SOCIAL RESPONSIBILITY AND STRATEGIC BUSINESS INITIATIVES

Corporate social responsibility is of great importance for enterprise management, development of management skills and leadership, as well as for conducting competitive business in an intercultural environment in modern integration conditions. Consistent internationalization of companies requires special management know-how and an innovative approach to management.

Therefore, for modern business it seems innovative to merge

social responsibility and strategic management.

First of all, such a decision is rational due to the fact that both corporate social responsibility and strategic management extend to long-term goals. Strategic management achieves the greatest efficiency in stable conditions, as well as social responsibility, and monitors the correct implementation of already found fruitful functional decisions. Strategic decisions include socially responsible ones. The company systematically implements strategic and socially responsible decisions of the company. Strategic management together with social responsibility develops and implements measures, business works for a long time with constant increase of efficiency. This raises the company's competitiveness.

Secondly, for strategic management it is important to identify such moments when the operation of the company according to the decisions made for some reason requires changes. The same tasks are in social responsibility. Otherwise, strategic management together with social responsibility is a great concept of interaction with the environment in the broadest sense. This applies to the company's image, its development, the formation of future success.

Third, the merger of strategic management and social responsibility will improve the scientific approach to company management, as both of these areas explore new developments, tools and methodologies for their use in management practice.

In the case of international cooperation, the merger of strategic management and social responsibility seems even more appropriate. This is especially true of methodological issues. Scientific background is important for responsible strategic management. Socially responsible strategic management should build its decision-making methodology on an economic basis, namely: economic theory, macroeconomics, microeconomics, marketing, financial analysis, etc., as well as mathematical statistics, probability theory, operations research and game theory. A systematic approach is very helpful in finding effective solutions. In addition, the social sciences are widely used, namely: social psychology, social economics, anthropological sciences.

It should be noted that any foreign company must study the impact of its activities on the environment, for which it also uses the latest methods.

In general, socially responsible strategic management should propose to introduce in the company such basic principles as experimentation, expertise of different levels and directions, process modeling.

The company's activities with socially responsible strategic management are more effective in setting goals and objectives of the company, supporting the relationship between the company and the environment, government, community and society. All this allows the company to achieve its goals faster, be competitive, meet its internal capabilities and allows you to remain receptive to the demands of the external environment.

References:

1. Kruken G., Mazza C., Meyer R., Walgenbach P. New Themes in Institutional Analisis / G. Kruken, C. Mazza, R. Meyer, P. Walgenbach // Monograf Book. 2017. – 464 с. URL: https://doi.org/10.4337/9781784716875

2.Klimenko, O. (2021), “Modern forms of social responsibility of business”, *Aktualni problemy ekonomiky, obliku, finansiv ta prava v XXI stolitti: zbirnik tez dopovidey mizhnarodnoii naukovo-praktychnoii konferentsiji. Poltava, TSFEND*, vol.1,pp. 33-34.

М.І. Козак, завідувач відділу, к.е.н.,
Н.М. Столярчук, к.е.н., ст.н.с.
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

AGRO REDEVELOPMENT AS AN INNOVATIVE FORM OF INVESTMENT PROJECT MANAGEMENT

Investments determine the growth of the economy, increase the real capital of the enterprise, which contributes to the increase of technical and technological capacity of the business entity, industry and the economy as a whole. Effective investment policy helps to strengthen the country's position in the world market, the development of competitive production, the creation of a "reserve of strength", which makes it easier to withstand crisis periods.

The categories "repair" and "modernization" are different from the term "maintenance", which means maintaining the facility in a condition suitable for production, but does not change its technical and technological characteristics.

The development of commercial relations, the presence of a high degree of risk in the conduct of business and the uncertainty of environmental factors have determined the need to implement such a

concept of investment project as a development project.

I.I. Mazur considers "development" as a special type of business activity for the organization (management) of development processes and increase the profitability of the object [3].

Not so long ago, a new term "redevelopment" began to be used in Ukrainian practice. In the Western economy, redevelopment is understood as entrepreneurial activity, which involves changing the technical and functional characteristics of the object, which leads to an increase in its commercial value.

Literally, redevelopment (from the English. Re- and development "re-development") is the process of "re-profiling the property to a new functional concept" [1].

For the first time, the term was officially introduced into the vocabulary in the United States, and was defined as "planning, construction, redevelopment, modernization, removal, reconstruction, restoration or any combination thereof, in part and in general, to ensure compliance residential, commercial, industrial, public and other objects of general welfare [2].

In Ukraine, the concept of "redevelopment" began to be used not so long ago. Currently, this term is used in commercial real estate transactions in cities. To date, there is a lack of legal support for this type of activity.

Among foreign researchers, the essence of redevelopment is covered in many scientific papers. Regarding the theoretical and methodological support of redevelopment processes in Ukraine, the first who began to study them are E.S. Bondarenko, T.O. Evsyukov, M.V. Novozhilova, I.A. Openko.

The agricultural sector of Ukraine is currently the leader in Ukraine in terms of exports of goods in value terms. At the same time, there are a number of negative trends in the agro-food complex related to the direction of its development. This is due to the focus on the development of large agricultural holdings. At the same time, the sector of personal peasant farms and small farms is underdeveloped, which leads to the degradation of the village, especially its infrastructural component, the social sphere. It is necessary to find new, more advanced organizational and technological solutions that promote sustainable development of rural areas.

One of the possible solutions to this problem is the redevelopment

of property in the agricultural sector of the economy. Redevelopment or reconception is a change in the concept of any real estate object in order to increase its profitability.

This direction of attracting capital investment can be applied not only to residential and industrial facilities, but also to the development of rural areas and the modernization of agricultural enterprises. For example, reconstruction of old buildings of former collective farms or farms for elevators, granaries, development of energy supply in rural areas on the basis of solar panels.

The implementation of the redevelopment project is characterized by a number of fundamentally important properties, which can be taken into account only on the basis of formal approaches, the creation of an arsenal of instrumental tools to support investor decision-making based on modern approaches to project management. Based on the above, we believe it is necessary to improve the conceptual apparatus of investment activities in the acquisition and modernization of agribusiness property.

Список використаних джерел:

1. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: Навч.посібник. Київ : МАУП, 2000. 152 с.

2. California Community Redevelopment Law. URL: http://law.justia.com/codes/california/2005/hsc/33020-33022.html (дата звернення: 05.06.2020).

3. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Девелопмент. ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. 521 с.

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент,
Т.М. Остапенко, к.е.н., доцент
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

НЕОБХІДНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

За нестабільності зовнішнього середовища, невизначених умов господарювання ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від стану внутрішньо-фірмового планування. Чим вищий рівень невизначеності, що є наслідком нестабільності в суспільстві, тим більшого значення набуває планування.

На сучасному етапі підприємство у процесі своєї

господарської діяльності стикається з багатьма контрагентами (кредиторами, дебіторами), тому, аби зайняти свою нішу на ринку і успішно працювати, воно має враховувати багато чинників, що впливають на його діяльність, а це, в свою чергу, вимагає планування і прогнозування власних кроків.

Планування, як важлива функція управління підприємством – об'єктивно необхідний процес визначення цілей діяльності на певний період і засіб досягнення поставленої мети. Саме планування об'єднує структурні підрозділи підприємства загальною метою діяльності, надає всім процесам односпрямованості та скоординованості. Це дає змогу найбільш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, професійно розв'язувати різноманітні управлінські завдання [1].

Планування інвестиційної діяльності становить основу управління інвестиційною діяльністю підприємства. На сучасному етапі планування – це, насамперед, процес вироблення й прийняття рішень, що дають можливість забезпечити ефективне функціонування й розвиток підприємства в майбутньому.

Планування інвестиційними процесами сьогодні – це розробка системи планів і планових показників із забезпечення підприємства необхідними інвестиційними ресурсами й підвищення ефективності його інвестиційної діяльності в майбутньому.

Основні принципи планування інвестиційних процесів на підприємстві:

1. Науковий характер планування. Цей принцип означає, що при розробці й прийнятті планових рішень повинні бути використані наукові методи планування.

2. Безперервність планування. Цей принцип означає, що планування розглядається не як одинична дія, а як постійний процес вироблення планових рішень відповідно до змінних умов зовнішнього й внутрішнього середовища.

3. Координація й інтеграція. Цей принцип означає необхідність координації планової діяльності між структурними підрозділами одного рівня (по «горизонталі») і інтеграції нової діяльності між вищестоящими й нижчестоящими підрозділами підприємства (по «вертикалі»).

4. Економічність планування. Цей принцип означає, що плани повинні передбачати такий шлях досягнення мети, що пов'язаний з одержанням максимального ефекту, а витрати на складання плану не повинні перевищувати цей ефект.

5. Системність планування. Цей принцип означає, що інвестиційні плани повинні бути чітко взаємозалежні й складати єдину систему.

Об'єктами інвестиційного планування є:

– постановка цілей інвестиційної діяльності й вироблення інвестиційної стратегії підприємства;

– розподіл і перерозподіл інвестиційних ресурсів відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовища;

– інші об'єкти [2].

Основні задачі інвестиційного планування: визначення потреби в інвестиційних ресурсах; визначення можливих джерел фінансування і розгляд пов'язаних з цим питань взаємодії з інвесторами; оцінка плати за це джерело; підготовка фінансового розрахунку ефективності інвестицій з врахуванням повернення позикових засобів; розробка детального бізнес-плану проекту для представлення потенційному інвестору.

Завдання інвестиційного планування припускають рішення питання проте, якими повинні бути цілі організації, що повинні робити організація і її члени для їх досягнення. По суті і змісту завдання інвестиційного планування повинні відповідати на наступні питання:

Необхідно відзначити наступні нові аспекти процесу планування: зменшення сфери регулюємості чинників і умов, що впливають на результативність інвестиційної діяльності підприємств; безперервність планування; підвищення складності виконуваних розрахунків; підвищення гнучкості планування; забезпечення оптимальності рішень, що приймаються.

Список використаних джерел:

1. Кожушко Л. Ф. Управління інвестиційним потенціалом підприємств аграрного виробництва на осушуваних землях: монографія / Л.Ф. Кожушко, А.С. Щербакова. Рівне: Свинарчук Р. В. [вид.], 2016. 222 с.

2. Череп А.В., Кушнір С.О. Напрями забезпечення ефективності управління інвестиційною діяльністю в інноваційний розвиток підприємств машинобудування: монографія. Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 211 с.

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент,
О.В. Ткаченко, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ В АНАЛІЗІ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Питанням фінансового оздоровлення та поліпшення фінансового становища підприємства треба займатися на самому початку погіршення становища, а не тоді, коли воно вже перебуває на межі банкрутства, оскільки кожний суб'єкт господарювання зацікавлений в подальшому розвитку свого виробництва, підвищенні рівня конкурентоспроможності продукції і самого підприємства загалом. Для вирішення цього питання стане у пригоді аналіз фінансової стійкості підприємства.

Визначення фінансової стійкості підприємства необхідно не тільки для внутрішніх користувачів інформації про стан підприємства, тобто для самих підприємств та організацій, але й для зовнішніх користувачів – партнерів підприємств та організацій, які беруть безпосередню участь у їх діяльності.

У загальному розумінні «стійкість» трактується як властивість системи так реагувати на зміни зовнішнього середовища, щоб не лише генерувати чинники, які зумовлюють її врівноважений стан, а й забезпечувати її подальший розвиток. Іншими словами, стійкість системи характеризується її здатністю зберігати рівновагу і повертатись у вихідне положення незалежно від зовнішнього впливу.

Фінансова стійкість підприємств формується у процесі виробничої та фінансово-інвестиційної діяльності і є головним компонентом загальної стійкості підприємства. Вона являє собою такий фінансовий і економічний стан підприємства, за якого платоспроможність, зберігає тенденцію до стійкості, тобто постійна у часі, а співвідношення власного і позикового капіталу перебуває у межах, що забезпечують цю платоспроможність..

Основними завданнями оцінки фінансової стійкості підприємства є: вивчення відповідності між засобами і джерелами, раціональності їх розміщення та ефективності

використання; загальна оцінка стійкості фінансового стану та факторів її зміни; визначення резервів підвищення фінансової стійкості; прогнозування фінансової стабільності.

Оцінка рівня фінансової стійкості підприємства повинна відповідати таким вимогам: однозначність, комплексність і лояльність.

Коло найважливіших показників діяльності підприємств і показників, які характеризують стан, рух і розміщення їх фінансових ресурсів, тобто фінансову стійкість, включає:

- прибутковість (рентабельність) діяльності підприємства;
- наявність і динаміку основних і оборотних коштів;
- раціональність розміщення (використання) власних і залучених фінансових ресурсів (основних і оборотних коштів);

ступінь фінансової незалежності підприємства (фінансової автономії);

- ліквідність і платоспроможність.

Велика різноманітність факторів, які впливають на стійкість підприємства, поділяє її на певні види. Стосовно до підприємства стійкість може бути загальною та фінансовою, а в залежності від факторів, впливу на неї – внутрішньою та зовнішньою.

Внутрішньою стійкість підприємства визначає загальний фінансовий стан, трудовий потенціал, натуральна й грошова структура виробництва, така їх динаміка, при якій забезпечується стабільно високі економічні результати його функціонування.

Успадковану стійкість визначає наявність відомого запасу міцності, що захищає підприємство від несприятливих дестабілізуючих виробничих умов.

Зовнішню по відношенню до підприємства стійкість визначає стабільність економічного середовища, в межах якого здійснюється підприємницька діяльність.

Загальна стійкість підприємства передбачає його здатність здійснювати управління внутрішніми та пристосовуватись до зовнішніх чинників діяльності, що дозволяє підтримувати оптимальні умови ефективного господарювання [3, С. 248].

В основі стійкості фінансового стану підприємства лежить два взаємозалежних чинники: наявні активи, що забезпечують

прибутки й необхідний обсяг готівки і можливості нових капіталовкладень, що призведуть до збільшення обсягів прибутків та готівки в майбутньому.

З огляду на це, забезпечення фінансової стійкості підприємства потребує таких характеристик його фінансово-господарської діяльності: високої обіговості власних коштів, високої платоспроможності, високої фондовіддачі та високої рентабельності реалізованої продукції.

Отже, найважливішою ознакою фінансової стійкості підприємства є його здатність функціонувати і розвиватися в умовах мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища. Фінансово стійким вважається такий господарюючий суб'єкт, який за рахунок власних фінансових ресурсів покриває джерела формування активів, не допускає невиправданої дебіторської та кредиторської заборгованості, вчасно розраховується за своїми фінансовими зобов'язаннями.

Список використаних джерел:

1. Фінансова стійкість підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://dtkt.com.ua/show/1cid04164.html.

2. Приймак І.І. Стратегічний аналіз фінансової стійкості підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики.* 2012. № 3 (19). С. 55-68.

С.І. Кудин, к.е.н., доцент
Львівський національний університет імені Івана Франка

ВПЛИВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ НА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В результаті стрімкого розвитку інтернет-технологій на зламі тисячоліть значних змін зазнають стратегії підприємства у сфері збуту продукції.

Світовий обсяг продажів в Е-комерції щорічно збільшується і в 2020 році 20% покупок в світі були зроблені через інтернет. Якщо звичайні продажі зросли всього на 1% за рік, то в інтернеті вони збільшилися на 24%. Значний вплив на цей показник мала світова пандемія і за оцінками експертів, це прискорило процес діджіталізації торгівлі як мінімум на п'ять років. Позиції електронної комерції зміцнюються в усьому світі і Україна не стала винятком [2].

За даними We Are Social , близько 70% населення України користуються інтернетом і половина з них – це активні користувачі. Для порівняння, в 2010 році цей показник дорівнював 30% [3].

Поняття електронної комерції з'явилось наприкінці 20 століття, коли Інтернет перетворився на сервіс і розширились можливості бізнес-відносин, які набули чітко виражених характеристик.

В найпростішому тлумаченні електронну комерцію визначають як форму ділових операцій, де сторони взаємодіють через електронні технології, а не в процесі фізичного обміну чи контакту [1].

Розглянемо основні зміни, які зумовили Інтернет-технології в торгівлі.

По-перше, в глобальну конкуренцію були залучені всі компанії, незалежно від місця розташування і зокрема в роздрібній торгівлі кордони ринку розширились далеко за межі географічних регіонів. Тобто дві крамниці , відстань між якими понад 50 км за традиційної економіки не конкурували між собою, а за умов Е-комерції і 1000 км не перешкода. Тому в підприємств не залишається вибору інтегрувати свою діяльність в світову павутину чи ні.

По- друге, як і при всіх визначних змінах активізуються супутні ринки, зокрема розвивається ринок перевезень та ринок інформаційних технологій, зокрема створення та підтримка Web-сайтів. З'явились нові професії такі як таргетологи та SMM-менеджери.

По-третє, вхідні бар'єри в електронній комерції є відносно низькі, багато видів діяльності з ланцюжка цінностей можна передати в аутсорсинг, при використанні чат-ботів та програм автоматичного налаштування, можна скоротити штат службовців. Започаткування різних видів бізнесу не вимагають значних інвестицій.

По-четверте, електронні покупці є дуже чутливими до цін, сервісу, термінів поставки. Вони мають доступ до сайтів цілодобово і завдяки стандартизації та відгукам можуть чітко підібрати бажану річ. Популярні рейтинги продавців, убезпечують від великої кількості зловживань, а сервіс

післяплати дозволяє навіть усунути незручності, по'вязані з приміркою та оцінкою певних речей. Зокрема, кожна третя посилка в 2020 році відправлялася післяплатою в Україні [2].

По-п'яте, в секторі B2B Інтернет дозволяє налагодити співпрацю між фірмами різних країн і через он-лайн сервіси контролювати графіки постачання чи процес відвантаження продукції.

По-шосте, під інтернет- проекти простіше залучити інвестиції, оскільки впродовж останніх 20-ти років курси акцій Інтернет-компаній зростають.

Відповідно до вищесказаного, електронна комерція змінила характер ринку, породила нові рушійні сили і ключові чинники успіху, створила умови для перегрупування сил у глобальній економіці.

Для багатьох компаній застосування інтернет- технологій в торгівлі стає визначальним конкурентним ресурсом, а відтак визначає перемогу чи поразку в конкурентній боротьбі.

Інтернет- економіка приховує в собі нові можливості та небезпеки, що вимагають від менеджерів розробки нових високоефективних стратегій, оскільки в сучасному світі для того, щоб залишатися на місці слід чимдужче бігти.

Список використаних джерел:

1. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О., Крючок І.С. Електронна комерція в епоху диджиталізації Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип.53 С. 55-61.DOI: https://doi.org/10.32843/bses.53-8

2. E-commerce 2021 – як розвивається інтернет-ринок в Україні. URL: https://horoshop.ua/ua/blog/e-commerce-2021-v-ukraine/ (дата звернення 01.05 2022)

3. Digital 2021: Ukraine. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2021-ukraine (дата звернення 05.05. 2022)

Н.В. Кузенко, к.е.н.,
К.А. Костишин, здобувачка вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка

ЗАХИСТ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Важко уявити сучасний світ без невпинного обміну: інформація, мистецтво, товари та послуги. Науково-технічний прогрес не залишається осторонь, а держави, які надають усі

можливості для розвитку науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР), входять до найсильніших економік світу. З активним розвитком новітніх технологій усе важливішим стає захист прав інтелектуальної власності (ПІВ).

На міжнародному рівні вивченням цього питання займалися У. Гранстранд, К. Е. Маскус, К. Мей, П. Самюельсон та інші. Але й чимало вітчизняних науковців досліджували проблематику захисту прав інтелектуальної власності: В. Д. Базилевич, М. М. Капінос, А. О. Кодинець, Е. Т. Лерантович тощо. Попри зростання інтересу та потреби у дослідженні питання ПІВ, воно все ще залишається актуальним, особливо для України.

Інтелектуальний капітал є складовою інтелектуальної власності. Так, Е. Брукінг пропонує ототожнити інтелектуальний капітал і нематеріальні активи підприємства, які є основою його існування й конкурентних переваг. Основними складовими таким чином є: людські активи, інтелектуальна власність, інфраструктурні й ринкові активи. [1, с. 34] До порушення прав інтелектуальної власності можемо віднести наступні дії:

- плагіат та піратство;
- підроблення та зміна інформації;
- недобросовісна конкуренція [2, с. 51].

У час цифровізації, інтеграції та інтернаціоналізації суспільного виробництва, захист ПІВ є одним із зобов`язань, що беруть на себе держави-члени багатьох міжнародних об`єднань, інституцій та організацій. Серед них Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ), Європейське патентне відомство (ЄПВ), Організація Об’єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО), Відомство з інтелектуальної власності Європейського Союзу тощо. У рамках співпраці з цими організаціями Україна взяла на себе ряд зобов`язань. До прикладу, Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі Угода про асоціацію) у 2014 р. у главі 9 передбачає те, що Україна зобов`язана дотримуватися наступних стандартів:

- Статей 1-22 Міжнародної конвенції про охорону інтересів

виконавців, виробників фонограм і організацій мовлення;

- Статей 1-18 Бернської конвенції про охорону літературних та художніх творів;
- Статей 1-14 Договору ВОІВ про авторське право;
- Статей 1-23 Договору ВОІВ про виконання і фонограми.

За угодою під захист підпадають авторське право, право на комп'ютерні програми і бази даних, права, пов'язані з патентами, торговельні марки, промислові зразки, компонування інтегральних мікросхем, географічні зазначення, зазначення джерела походження, сорти рослин, охорона конфіденційної інформації та захист від недобросовісної конкуренції. Україна та ЄС зобов`язуються обмінюватися досвідом щодо захисту ПІВ, співпрацювати у сфері науково-технічного розвитку [3].

Бачимо, що стандарти ЄС у питанні захисту ПІВ є доволі високими – і це виправдано. До прикладу, згідно з даними, опублікованими ВОІВ у 2021 р., до десятка країн-лідерок Глобального інноваційного індексу входять такі країни ЄС, як Швеція, Нідерланди, Данія, Німеччина [4, ст. 24]. Індекс демонструє ступінь інноваційності країн світу, тож, поглянувши які держави його очолюють, можемо дійти висновку: захист ПІВ у них є на належному рівні. Науковці не бояться, що їх розробки будуть незаконно привласнені, отже рівень НДДКР зростає.

Для України переломним став 2014 р., - курс на євроінтеграцію зумовив перехід до нових стандартів, проте, згідно з даними Звіту про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС за 2015-2020 рр. у напрямку захисту ПІВ Україна виконала лише 54% передбачених заходів. Також показовими є дані щодо частки витрат на НДДКР у % від ВВП. Так, за період 2014-2019 рр. цей показник у ЄС зріс із 2,03% до 2,14%, у той час як за перші 5 р. з моменту підписання Угоди про асоціацію в Україні частка витрат на НДДКР знизилася із 0,6% до 0,43% від ВВП. Це доводить той факт, що в Україні відбувається зниження стимулювання та фінансування наукової активності [5, с. 102]. Серед перешкод у сфері захисту ПІВ можемо виділити:

- негармонізоване законодавство;
- відсутність забезпечення ефективної та прозорої

процедури вирішення суперечок;

- бюрократично ускладнену процедуру збору документів та доказів, складність доведення правопорушення;
- нестачу кваліфікованих кадрів.

На нашу думку, першим кроком до вдосконалення сфери захисту прав інтелектуальної власності в Україні є створення дієвого законодавства. Разом з тим, необхідним є створення спеціальних ресурсів для підвищення проінформованості населення, заохочення бізнесу шляхом проведення ефективної соціально-економічної державної політики. Усе це сприятиме економічному розвитку та конкурентоспроможності України.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко С.М. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія / С.М. Ілляшенко, Є.О. Голишева, А.В. Колодка. – Суми: ТОВ «Триторія», 2017. – 360 с.
2. М. М. Солощук, М. М. Капінос, Е. Т. Лерантович. Захист прав інтелектуальної власності. Тема 9. *Інтелектуальна власність.* 2008. № 11. С. 51-62.
3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Угода Україна від 27.06.2014 р. : станом на 30. 11. 2015 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 06.05.2022).
4. Global Innovation Index 2021. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf (дата звернення 06.05.2022)
5. Наукова та інноваційна діяльність України 2020. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/zb_Nauka_2020.pdf (дата звернення 06.05.2022)

С.В. Лелюк, к.е.н., доцент

Харківський національний університет імені С. Кузнеця

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ СЕКТОРУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Фінансовий менеджмент представляє собою систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства та організацією обороту його

грошових коштів [1]. Однією з функцій фінансового менеджменту є формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних управлінських рішень [1]. Реалізація зазначеної функції фінансового менеджменту, з точки зору І. Бланка, здійснюється через організацію постійного моніторингу фінансового стану підприємства. Використання якісного інформаційно-комунікаційного забезпечення в процесі фінансового менеджменту передбачає застосування розширеного переліку інформаційних джерел та інструментів для дослідження фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання.

Проблеми впровадження інформаційних технологій для фінансово-економічного обліку, результати якого становлять підґрунтя для реалізації фінансового менеджменту підприємств, розглядали у своїх роботах Г. Аніловська, І. Головачов, О. Климчук, Н. Марушко, О. Ніфатова. А. Олійник, Т. Стоколоса, О. Тоцька та інші. Проте подальшого розвитку в умовах цифровізації потребують питання результативності використання сучасних ІТ-інструментів фінансового менеджменту в діяльності суб'єктів господарювання і особливо сектору інформаційно-комунікаційних технологій, чистий фінансовий результат яких становив 19 257, 27 млн. грн. на кінець 2020 р., що відповідає 28,3% від загального значення показника по Україні.

Галузь інформаційно-комунікаційних технологій активно розвивається в Україні. До підприємств цього напряму належать суб'єкти господарювання, що здійснюють діяльність за КВЕД 26.1, 26.2, 26.3, 26.4, 26.8, 46.5, 58.2, 61, 62, 63.1 та 95.1. Сучасні інформаційні технології в фінансовій сфері передбачають цифровізацію глибокого і комплексного аналізу усіх аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства, результати якого створюють підгрунтя для ухвалення рішень в рамках бізнес-процесів фінансового менеджменту. Відповідно до даних Державної служби статистики України [2] частка підприємств значених напрямів діяльності, що купують послуги хмарних обчислень в фінансовій сфері за період з 2018 по 2021 рр. має тенденцію до зростання (збір та розрахунок даних за 2020 рік не здійснювався). Так, прикладне програмне забезпечення

бухгалтерського обліку та фінансів у 2018 р. використало 8,3% підприємств галузі інформаційно-комунікаційних технологій, а в 2021 р. – 14,9%. Кількість діючих суб'єктів господарювання даного сектору змінювалось з 166715 осіб у 2018 р. до 223018 осіб у 2020 р. З них частка фізичних осіб-підприємців складала 92,63 % і 93,80% у 2018 та 2020 рр. відповідно. Враховуючи ступінь впровадження інформаційних технологій в бізнес-процеси фінансового менеджменту підприємств галузі інформаційно-комунікаційних технологій України, за даними Державної служби статистики здійснено аналіз фінансових результатів суб’єктів господарювання даної сфери. Проведені дослідження показали, що прибуток до оподаткування для підприємств галузі інформаційно-комунікаційних технологій у 2018 р. становив 23 227,12 млн грн., а у 2020 р. – 29 769,84 млн. грн. Чистий прибуток суб’єктів господарювання досяг рівня 15 562,60 млн. грн у 2018 р. та 19 257,27 млн грн у 2020 р. Збитки, отримані підприємствами галузей інформаційно-комунікаційних технологій склали 3814,43 млн. грн. у 2018 р., 3825,59 млн. грн. – у 2019 р. та 7992,49 млн. грн. – у 2020 р. Відповідно фінансовий результат суб’єктів господарювання галузі, які одержали прибуток, зростає впродовж аналізованого періоду, та дорівнює 15562,6 млн. грн. (2018 р.), 19955,94 млн. грн. (2019 р.) та 19257,27 млн. грн. (2020 р.). Визначено, що частка чистого прибутку підприємств галузі у загальних фінансових результатах суб’єктів господарювання України збільшилась з 5,4% у 2018 р. до 28,3% на кінець 2020 р. Означена тенденція зумовлена стабільним зростанням прибутку підприємств, діяльність яких пов’язана із інформаційно-комунікаційними технологіями, на фоні зменшенням обсягів чистого фінансового результату підприємств України з 288 305,5 млн. грн. у 2018 р. до 68 054,91 млн грн. за підсумками 2020 р.

Подані результати аналізу створюють передумови для розвитку подальших досліджень. Вони спрямовуватимуться на виявлення моделей залежності між результатами діяльності підприємств сектору інформаційно-комунікаційних технологій та рівнем застосування інструментів цифровізації в задачах фінансового менеджмента.

Список використаних джерел:

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент : учебный курс. 2-е изд., перераб. и доп.. К. : Эльга, Ника-Центр, 2005. 656 с.
2. Статистична інформація. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 10.05.2022 р.)

В.В. Макогон, к.е.н., доцент,
О.В. Горох, к.е.н., доцент
Державний біотехнологічний університет

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКУ ВПЛИВУ ОБСЯГІВ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИТРАТ ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ

Найважливішою складовою агропромислового комплексу є зернова галузь, що визначає основу економічної безпеки країни. Зернове виробництво займає провідне місце в структурі аграрного сектору економіки України. Її ефективний розвиток є запорукою гарантування національної продовольчої безпеки, підґрунтям експортного потенціалу країни. Нажаль початок військових дій в Україні чинить значні перешкоди подальшому нормальному розвитку зернової галузі. Для утримання позицій на світовому ринку вітчизняним аграріям необхідно нарощувати інвестиції у підвищення ефективності галузі, запроваджувати інноваційні технології.

Нажаль протягом 2000-2022 рр. спостерігається скорочення кількості зернозбиральних комбайнів у сільськогосподарських підприємствах з 65,2 до 26,5 тис. од. Причинами для цього є незбалансованість цінових тенденцій на готової продукції і засобів виробництва, що обумовлює зниження окупності інвестицій в останні. Зважаючи на це вимогою часу є дослідження методичних підходів до моделювання розміру капітальних інвестицій сільськогосподарських підприємств на оновлення зернозбиральної техніки за критерієм максимізації окупності витрат зернової галузі.

Проблемам оцінки та підвищення економічної ефективності витрат на виробництво зернових культур приділено значну увагу у працях В.Г. Андрійчука, В.І. Бойка, Ю.П. Воскобійника,

Л.В.Забуранної, О.В. Захарчука, М.В. Зубець, П.Т. Саблука, І.В. Клочан, І.В. Кузьменко, Ю.О. Лупенко, В.Я. Месель-Веселяка, О.М. Шпичака.

Проблеми розвитку матеріально-технічного забезпечення зернової галузі досліджено у роботах В.В. Адамчука, Я.К. Білоуська, А.М. Головка, М.І. Грицишина, Г.М. Підлісецького, Л.В. Погорілого, О.В. Попка, В.Є. Скоцика. У своїх працях названі автори висвітлювали стан і перспективи забезпечення цієї галузі технічними ресурсами та оновлення її матеріально-технічної бази. Проте потребують подальшого дослідження підходи до визначення оптимальних обсягів інвестицій у оновлення парку зернозбиральних комбайнів з урахуванням рівня концентрації виробництва, динаміки цін на ринках засобів виробництва і агопродукції, агробіологічних чинників виробництва та конструктивних особливостей зернозбиральних комбайнів.

Зважаючи на вагомість обраного напряму наукового пошуку було досліджено підходи до моделювання впливу на ефективність витрат на виробництво зерна пшениці капітальних інвестицій на оновлення зернозбиральної техніки.

Під час дослідження було встановлено, що незадовільний технічний стан парку зернозбиральних комбайнів більшості сільськогосподарських підприємств України обумовлює непродуктивні втрати частини потенційного врожаю та веде до зниження ефективності операційних витрат на виробництво і збут продукції зернової галузі. При цьому незважаючи на фоні досить швидкі темпи розвитку зернової галузі темпи приросту інвестицій в оновлення власного парку зернозбиральних комбайнів виробників сільськогосподарської продукції є досить повільними, передумовами для чого є висока вартість цих машин та можливість їх залучення на період проведення збиральних робіт на умовах оренди.

Апробований методичний підхід дозволяє оцінити ефективність витрат на виробництва зерна пшениці та інвестицій оновлення парку зернозбиральних робіт з урахуванням агробіологічних особливостей виробництва і збирання пшениці, кон’юнктури цін на продукцію зернової галузі і зернозбиральні комбайни та фінансових чинників.

Проведені розрахунки підвередили економічну недоцільність інвестування коштів у оновлення парку зернозбиральних комбайнів для дрібних та середніх товаровиробників. У той же час оцінка впливу залучення кредиту за програмою «Доступні кредити «5-7-9%» для фінансування оновлення парку зернозбиральної техніки на прибутковість виробництва засвідчила, що більш прибутковим є обмолот 500 га пшениці двома комбайнами. Отже, застосування апробованого підходу дозволить уникати непродуктивних витрат за рахунок комплексного врахування технологічних і ринкових чинників формування оптимального рівня виробничих витрат.

Враховуючи встановлений вагомий вплив постійних витрат на фінансову результативність виробництва пшениці за умов активізації інвестиційної діяльності аграрного підприємства у подальшому доцільно більше уваги приділити дослідженню питань ризикованості їх здійснення. Зокрема потребують уточнення методичні аспекти оцінки впливу постійних витрат на формування операційного важеля та його ефекту в умовах дії ефекту спадної віддачі притаманного для аграрного виробництва.

Список використаних джерел:

1. Олійник О.В., Макогон В.В. Ефективність виробництва пшениці при різних підходах до формування парку зернозбиральних комбайнів сільськогосподарських підприємств. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2021. № 1. С. 207-221.

2. Особливості збирання урожаю ранніх зернових і зернобобових культур в господарствах Харківської області у 2015 р. / В.В. Кириченко, С.І. Попов, Л.Н. Кобизєва, С.А. Балюк та ін.; за ред. В.В. Грицаєнко, О.С. Федишина. Харків, 2015. 24 с.

3. 2022/2023 Cost of Production Farm Machinery. URL: https://www.gov.mb.ca/agriculture/farm-management/production-economics/pubs/calculator-farm-machinery-custom-and-rental-guide.pdf (дата звернення 07.02.2022)

4. Черемісіна С.Г., Россоха В.В. Ефективність виробництва зернових культур в Україні: аналіз сучасного стану та перспективи підвищення / Економіка АПК. 2021. № 6. С. 54-62

5. Олійник О.В., Макогон В.В. Моделювання впливу капітальних інвестицій сільськогосподарських підприємств на ефективність витрат зернової галузі / Агросвіт. 2022. № 7-8. С. 10-21.

С.М. Марчишинець, к.е.н.,
завідувач відділу економічних досліджень,
В.В. Вільчинська, судовий експерт відділу економічних досліджень
Полтавський НДЕКЦ МВС

ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

На даний час процес управління інноваційно-інвестиційним потенціалом (ІІП) – можна розглядати як сукупність засобів і методів спрямованого впливу, що знаходяться у постійній динамічній трансформації під впливом зовнішніх і внутрішніх умов та орієнтовані на раціональне використання їх фінансових ресурсів, і забезпечення необхідних пропорцій функціонування виробництва через взаємозв'язок його суб'єктивних і об'єктивних складових елементів [1, с. 104].

Для визначення перспективи вкладення коштів у будь-які інноваційні проекти у вітчизняній практиці застосовується методика оцінки бізнесу, яка передбачає визначення групи підходів інвестиційного характеру. Предметом оцінки бізнесу є ринкова вартість капіталу, що належить оцінюваному об'єкта.

У сучасній економічній теорії та практиці існує понад 40 методик із визначення ІІП, в основі яких лежать різні показники і способи їх розрахунку [2]. При обґрунтуванні відповідної системи показників і виборі організаційних методів використовують системи часток, часток і інтегрального, часток і узагальнюючих показників.

Слабкою рисою такої оцінки ІІП є певне ігнорування технічного, наукового, економічного, соціального аспектів виробництва, оскільки всі вони зводяться до загальної категорії «організація», хоча це методологічно хибно, тому що об'єкт оцінки – це не сумарний комплекс загалом будь-якої корисної діяльності, а певне сполучення і поєднання у просторі та часі основних елементів виробництва.

Більшість підходів до розгляду складових ІІП базується на ресурсній теорії. С.В. Кочетков у складі ІІП потенціалу виокремлює кадровий потенціал, виробничий потенціал,

інвестиційний потенціал [3, с. 34-38].

При цьому представники іншого підходу для виявлення взаємозв'язку між інтенсивністю введення інновацій, етапами впровадження інновацій і відповідними показниками інноваційної та інвестиційної активності вважають доцільною таку систему показників:

1) показники, що відображають наявність інноваційних об'єктів, які забезпечують господарську діяльність;
2) показники, що свідчать про інноваційну активність;
3) показники ефективності інноваційної діяльності.

З-поміж абсолютних показників, що характеризують ІІП, слід виокремити обсяг і структуру інновацій, що були впроваджені. Аналіз інноваційної діяльності повинен забезпечити проведення діагностики інновацій за напрямами: ресурсні інновації, інноваційні товари, інноваційні процеси (технології), організаційні інновації, маркетингові інновації та екологічно-соціальні інновації.

Кожна сфера / сектор / галузь економіки розробляє і використовує власний інструментарій управління ІІП, але вітчизняна практика показала, що більшість вітчизняних методик не дають бажаного ефекту в процесі їх використання. Тому наразі відкритими залишаються питання універсальності системи критеріїв оцінки, які більш об'єктивно висвітлюватимуть тенденції у сфері управління інвестиціями в процесі науково-технічного розвитку. Зокрема до переліку даних показників які нададуть можливість створення цілісного методичного підходу до оцінки інноваційно-інвестиційного потенціалу промислового підприємства пропонуються наступні: кадровий потенціал; ресурсне забезпечення інноваційної діяльності (витрати на некомерційні державні і НДР закладів вищої освіти у % відношенні до ВВП); організаційна складова інноваційного поля (частка самостійних малих і середніх інноваційних підприємств – % від загального числа малих і середніх підприємств); частка малих і середніх інноваційних підприємств (у кооперації з іншими фірмами – % від загального числа малих і середніх підприємств); частка витрат на інновації (в % загальної суми продажів); внесок інноваційних підприємств у ВВП (венчурний капітал у сфері ВТ у % ВВП;

новий капітал у % ВВП); продаж нових ринкових продуктів (у % загальної суми продажів); ринок інформаційних технологій (у % ВВП); додана вартість, що формується у високотехнологічному виробництві

Підбиваючи підсумки зазначимо:

− наразі в теорії і практиці не існує єдиного методологічного підходу до управління ІІП;

− при аналізі розроблених підходів було з'ясовано, не використовується системний підхід в ході аналізу та діяльності у сфері інвестицій та інновацій;

− відсутність єдиних стандартів, єдиних нормативів у сфері інноваційно-інвестиційного розвитку позбавляє ці процеси прозорості, що, в свою чергу, відлякує інвесторів;

− відсутність чіткої зваженої політики формування та використання ІІП саме промисловими підприємствами як на рівні країни, так і на рівні окремо взятого регіону.

Список використаних джерел:

1. Весельська К. А. Формування інноваційно-інвестиційного потенціалу спільних машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2014. № 11. С. 445–451.

2. Гриньова В. М. Функціонально-вартісний аналіз в інноваційній діяльності підприємства: монографія. Харків: Вид. Дім «ІНЖЕК», 2004. 128 с.

3. Кочетков С. Оценка инновационного потенциала промышленных предприятий. *Экономист.* 2006. № 5. С. 34–38.

Н.Є. Микитюк, к.е.н., доцент
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах транзитивності економіки базовою складовою механізму формування засад сталого розвитку є забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних товарів і послуг на національному та міжнародних ринках. Це потребує інтенсифікації інноваційних процесів на підприємствах різних форм власності, оскільки інноваційна діяльність забезпечує ефективність підприємницької діяльності. За таких умов ключовою умовою забезпечення конкурентних переваг є

здатність до продукування, впровадження та капіталізації інновацій [1, с. 123].

У Законі Україні «Про інноваційну діяльність» зазначено, що державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється, зокрема, шляхом формування і реалізації державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм; визначення і підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності; встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності; підтримки функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури; створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності [2, с. 50].

На сьогодні для вітчизняних підприємств особливо актуальним є питання створення діючого механізму перетворення реальних знань у продуктові або технологічні нововведення і вирішальну роль у цьому процесі має відіграти перехід до інноваційної моделі розвитку економіки [3, с. 100].

Дослідження тенденцій інноваційної діяльності в Україні показало, що протягом 2018-2020 років кількість інноваційно активних промислових підприємств постійно зростала - за три роки ріст становив 4,1% (табл. 1). І хоча витрати промислових підприємств на інновації також зросли (на 6,36 млрд. грн. або 79,1%), частка цих витрат у загальному обсязі реалізованої промисловими підприємствами продукції зменшилась з 0,9% у 2018 році до 0,6% у 2020-му.

Кількість упровадженої інноваційної продукції (товарів, послуг) промисловими підприємствами досягла свого найбільшого значення у 2020 році - 4066 одиниць, що на 1918 од. або 89,3% більше, ніж роком раніше. Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції за аналізований період показує тенденцію до зростання - за три роки показник зріс на 13828 млн. грн. або 41%, однак реалізація інноваційної продукції у 2020 році складала лиш 1,9% від усієї реалізованої промисловими підприємствами продукції, в той час як у 2018 році даний показник був рівний 3,8%.

Таким чином, дослідження дозволило встановити тенденції зниження активності у інноваційній діяльності (зменшення частки витрат на НДР у загальному обсязі реалізованої

промисловими підприємствами продукції, зменшення частки реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промисловими підприємствами продукції), хоча низка показників демонструє тенденцію до незначного зростання (збільшилась кількість інноваційно активних промислових підприємств та упровадженої ними інноваційної продукції), що для вітчизняної економіки є недостатнім.

Таблиця 1

Показники інноваційної діяльності промислових підприємств

Показник	Роки			Темпи росту		
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Кількість інноваційно активних промислових підприємств, од.	777	782	809	100,6	103,5	104,1
% до загальної кількості промислових підприємств	13,8	15,8	16,8	-	-	-
Витрати на інновації промислових підприємств, млн. грн.	8045,5	14221	14407	176,8	101,3	179,1
% до загального обсягу реалізованої продукції промислових підприємств	0,9	0,5	0,6	-	-	-
Кількість упровадженої інноваційної продукції промисловими підприємствами, од.	3843	2148	4066	55,9	189,3	105,8
Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції, млн. грн.	33698	34265	47526	101,7	138,7	141
% до загального обсягу реалізованої продукції промислових підприємств	3,8	1,3	1,9	-	-	-

Джерело: складено автором на основі [4, с. 220-221]

Вказані тенденції викликані кризою, спричиненою пандемією COVID-19; небажанням представників бізнесу інвестувати кошти у довгострокові проекти науково-технічних розробок через високі ризики неповернення інвестованих коштів; монополізацією економіки та низьким рівнем конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Дяченко Н. П., Дяченко В. С. Аналіз основних тенденцій розвитку сфери інноваційної діяльності в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1(63). С. 123-128.

2. Притула Х. М., Демедюк О. П. Науковий потенціал регіонів України в

контексті забезпечення формування національної інноваційної екосистеми. *Регіональна економіка.* 2021. №2. С. 37-52.

3. Кондіус І. С. Тенденції інноваційного розвитку промислових підприємств України в умовах структурної модернізації економіки. *Економічні науки. Серія «Економічна теорія та економічна історія». Збірник наукових праць. Луцький НТУ*. 2017. Випуск 14(56). С. 99-106.

4. Наукова та інноваційна діяльність України 2020: Статистичний збірник / За редакцією М. С. Кузнєцової. К.: Державна служба статистики України, 2021. 241 с.

Л.В. Олексенко, к.е.н., доцент
ТОВ «Інститут інноваційної біоекономіки»

ІННОВАЦІЙНА СПРИЙНЯТЛИВІСТЬ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

Поняття «інноваційна сприйнятливість», ще недавно було практично відсутнє в економічному лексиконі, в даний час все частіше фігурує в наукових публікаціях і навіть з'являється в законодавчих та інших офіційних документах.

У теоретичному дослідженні Р.А. Косенкова і В.М. Циганкової [1] інноваційна сприйнятливість та інноваційна здатність виступають в якості джерел всіх змін в економічній діяльності країни та основи для проведення аналізу інноваційної активності країни, який ведеться в рамках ранжування економічних сил за фазовими станами, інноваційному характері і напрямами економічного розвитку. На їх думку, економічні сили країни являють собою взаємодію інноваційної спроможності і сприйнятливості, які, в свою чергу, пронизують чотири основні сфери діяльності країни: інвестиційну, фінансову, виробничу, маркетингову. При цьому перші дві сфери породжують потенційні сили економічного розвитку країни, що відображають накопичення її виробничого потенціалу, дві інші сфери породжують дійсні сили економічного розвитку країни, що відображають реалізацію виробничого потенціалу. Взаємодія потенційних і дійсних сил утворює економічні сили країни. Таким чином, створюється складна ієрархічна система, в основі якої лежить інноваційна здатність і сприйнятливість в різних сферах економіки країни.

Проведений нами аналіз літературних джерел дозволяє

зробити висновок про те, що в сучасній теорії і практиці до цих пір не сформувався єдиний комплексний підхід до поняття сприйнятливості нововведень, які здійснюються в усіх сферах життєдіяльності суспільства. Самі ж інновації, складаючи основу інноваційного типу розвитку, є результатом спільної діяльності таких сфер, як провідні галузі науки, великі сектори НДДКР, вищої освіти та інвестиційного комплексу. У свою чергу, всі ланки, задіяні у створенні та розповсюдженні результатів інноваційної діяльності, розглядаються як інноваційний потенціал соціально-економічного розвитку або, за висловом Р. Нельсона, як «ядро національних систем нововведень індустріально розвинених країн» [2, с. 216].

Концепція національних систем нововведень (НСН), що отримала розвиток у працях Б. Лундвалла, Р. Нельсона, М. Кроу, Б. Беллона та інших авторів, акцентує увагу не тільки на аналізі і зіставленні фінансових або натуральних показників, а й на реальних механізмах, що забезпечують швидке і ефективне включення нових ідей і розробок у господарську практику.

Сприйнятливість організації до нововведень може бути виміряна, по-перше, часом впровадження конкретного нововведення і, по-друге, загальним числом нововведень, освоєних (або прийнятих до освоєння) в даній організації до певного моменту часу.

Результати досліджень в галузі інноваційної сприйнятливості організацій покликані, насамперед, допомогти керівникам отримати орієнтири в інноваційній діяльності, наблизити характеристики персоналу і структури організації до оптимальних значень і тим самим значно полегшити процес впровадження нововведень.

Список використаних джерел:

1. Косенков Р.А. Фазовый анализ состояния, инновационного характера и направления развития региональной экономики (теоретические аспекты). Инновации. 2002. №1. С. 14-16.

2. Нельсон Р. Сравнительный анализ национальных инновационных экономик. М.: Экономика, 1992. 289 с.

О.Г. Пономаренко, к.е.н., доцент,
А.А. Хоменко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зараховується на баланс, завдяки заздалегідь визначеному доходу, який обліковці й фінансисти трактують як джерело збільшення потенційних економічних вигід. Джерело цифрових даних щодо управління дебіторською заборгованістю з'являється на підставі аналітичної обробки облікових регістрів за рахунками 18 «Довгострокова дебіторська заборгованість», 36 «Розрахунки з покупцями та замовниками», 37 «Розрахунки з різними дебіторами», 38 «Резерв сумнівних боргів».

Основними напрямами аналізу цих облікових даних є: оцінювання динаміки, кредитної політики, структури, ліквідності, фінансового засобу, рівня, ефективності інвестування в дебіторську заборгованість. Вихідні критерії для цих аналітичних досліджень є наступними:

– підприємство не здійснює контроль та управління за реалізованими товарами, продукцією;

– суму виручки можна визначити;

–покупцю передано вигоди та ризики, які пов'язані з правом власності на інші активи, продукцію, товари;

– у результаті операції відбудеться збільшення економічних вигід підприємства, а витрати можна достовірно визначити [1].

Управління дебіторською заборгованістю це одна із найбільш необхідних ланок діяльності керівництва підприємства, яка потребує ефективного рішення та контролю запобігання «заморожування» коштів і відволікання їх з господарського обороту [3].

Основні проблемами управління дебіторської забор-гованості сьогодні виступають [3]:

− відсутність практичних і наукових розробок, форм бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості, які б забезпечили якісну з точки зору аналітичної цінності інформацію щодо розрахунків з дебіторами;

− нечітке застосування засобів внутрішнього контролю

обліку боргів;

− проблеми у поширеності практичного застосування методів визначення резерву сумнівних боргів, які згадуються у П(с)БО 10.

Обліковий персонал забезпечує менеджмент підґрунтям для прийняття рішень щодо дебіторської заборгованості за алгоритмом [3, с. 107]:

1) відображення оціненої та визнаної дебіторської заборгованості на конкретному аналітичному рахунку залежно від передбачених масивом договорів термінів погашення;

2) здійснення облікового контролю за обсягами та строками погашення дебіторської заборгованості;

3) встановлення фактів невчасності погашення переведення здійснення такої заборгованості до складу сумнівної з виконанням відповідного запису на бухгалтерських рахунках;

4) надання інформації про виникнення сумнівної заборгованості управлінському персоналу для вжиття заходів щодо її інкасації;

5) підготовка по закінченню звітного місяця на основі даних аналітичних рахунків управлінського звіту для оцінювання платоспроможності та визначення потенційних обсягів монетизації дебіторської заборгованості в наступному.

Використання інформаційного потенціалу облікових даних про борги дебіторів забезпечить упевненість щодо [1, с. 828]: реальності її одержання, дотримання строків позовної давності, причин появи заборгованості, комплексу застосовуваних засобів досудового врегулювання заборгованості.

Політика управління дебіторською заборгованістю має базуватися на поступовому проходженні наступних етапів [1]:

1) формування раціональних принципів кредитної політики;

2) аналіз дебіторської заборгованості за попередні періоди;

3) використання забезпечення на підприємстві сучасних форм інкасації дебіторської заборгованості.

Отже, облік дебіторської заборгованості – запорука підготовки релевантного та якісного інформаційного забезпечення прийняття менеджерами рішень щодо мінімізації заборгованості та забезпечення операційного циклу оборотним капіталом.

Список використаних джерел:

1. Грицай О. І. Управління дебіторською заборгованістю підприємства в контексті її обліково-аналітичного забезпечення. *Економіка і суспільство.* 2018. № 15. С 825-832. – URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/125.pdf
2. Попова В. Д., Кузь В. І. Удосконалення обліку дебіторської заборгованості у контексті формування інформаційного забезпечення управління платоспроможного суб'єкта господарювання. *Приазовський економічний вісник.* 2020. № 4 (21). С 104-109. – URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/4_21_ukr/20.pdf
3. Яременко Л. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління дебіторською заборгованістю в системі забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Ефективна економіка.* 2021. № 12. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9714

О.Г. Пономаренко, к.е.н., доцент,
А.І. Цимбал, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ КОШТАМИ

Грошові кошти є базисним видом активів, що характеризуються багатогранністю форм існування та операцій щодо управління ними. Це пояснює факт, що питання формування концепції облікового забезпечення управління грошовими потоками підприємства в сучасних умовах бізнесу все ще актуальне.

Проблеми підвищення ефективності управлінських рішень в сфері використання грошових ресурсів, обліково-аналітичного забезпечення системи управління грошовими потоками окремих сегментів економіки викликають значний інтерес у дослідників й практиків.

Міжнародне економічне законодавство визначає поняття грошових потоків як надходження та вибуття грошових коштів та їх еквівалентів. А саме до грошових коштів відносять: готівку в касі та депозити до запитання, а еквівалентами грошових коштів є короткострокові високоліквідні інвестиції, що вільно конвертуються у відомі суми грошових коштів і яким властивий незначний ризик зміни вартості. [3] Грошові потоки, у свою чергу, пов’язані із здатністю суб’єкта бізнесу акумулювати грошові кошти в процесі досягнення попередньо встановлених

поточних і стратегічних цілей.

Оскільки облік є окремою функцією управління, можна стверджувати, що питання правильного та своєчасного обліку грошових коштів на підприємстві є одним із основних. Особливе значення для стабільної діяльності підприємства має швидкість руху грошових коштів. Однією з основних умов фінансового добробуту підприємства є приплив коштів, що забезпечує покриття його поточних зобов'язань. Отже, відсутність такого мінімально необхідного запасу грошових коштів свідчить про наявність фінансових труднощів у підприємства.

Водночас надмірна величина грошових коштів говорить про те, що реально підприємство зазнає збитків, пов'язаних з інфляцією і знеціненням грошей. У зв'язку з цим виникає необхідність оцінити раціональність управління грошовими коштами на підприємстві на підставі опрацювання масиву даних на рахунках 30 «Готівка», 31 «Рахунки у банку», 33 «Інші кошти» [4] у композиції з рахунками дебіторських та кредиторських боргів та кредитів й інших запозичень (наприклад, фінансова допомога).

Шляхом відповідної організації руху грошових потоків у часі та просторі досягається підтримання належного рівня платоспроможності та ліквідності суб'єкта господарювання, це і становить зміст управління грошовими потоками.

Систему управління грошовими коштами підприємства можна поділити на два основні центри: стратегічний та оперативний. Власники, що делегують свої повноваження Раді директорів та Генеральному директору. Останні відповідають за формування чистого грошового потоку, достатнього для забезпечення поточної діяльності, розвитку підприємства та виплати дивідендів власникам. Управління, спрямоване на розвиток підприємства, має здійснювати окремий центр, який очолить, наприклад, директор з розвитку та інновацій. Саме він має відповідати за всі грошові потоки, що виникають у процесі розширення матеріально-технічної бази, дослідження ринків діяльності, вдосконалення випуску продукції та розвитку персоналу [2].

Система управління грошима у бізнесі має базуватися на

спільній з системою фінансового обліку базі даних, водночас забезпечувати менеджмент релевантною для прийняття виважених управлінських рішень інформацією. Управлінський облік грошових потоків є раціональним організувати в розрізі центрів відповідальності для підвищення мотивуючої складової діяльності підрозділів [2].

Інформаційна невизначеність зовнішнього бізнес-середовища для забезпечення ефективного управління грошовими потоками переміщує акценти в сферу обліково-аналітичного забезпечення.

Список використаних джерел:

1. Касич А. О., Циган Р. М. Концепція обліково-аналітичного забезпечення управління грошовими потоками. *Облік і фінанси*. 2017. № 3 (77). С. 28-37. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/8995/1/490-formuvannya-oblikovo-analitichnogo-zabezpechennya-kalkulyuvannya-vitrat-za-etapami-zhittevogo-ciklu-produktu.pdf
2. Мазур А. В. Облікове забезпечення управління грошовими коштами. 2011. № 11. С. 421-430. URL:http://projects.dunehd.com/bitstream/handle/2010/1198/Mazur.pdf?sequence=1&isAllowed=y
3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 «Звіт про рух грошових коштів»: Міжнародний документ у редакції від 01.01.2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_019#Text
4. Осадча Г. Г., Овсюк А. М. Теоретичні основи обліково-аналітичного забезпечення наявності та руху грошових коштів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2017. Вип. 13. Ч. 2. С. 61-64. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_2_2017ua/15.pdf
5. Побережець О. В. Методика обліково-аналітичного забезпечення системи управління грошовими потоками суб’єктів макроекономічного середовища. Том 16. Вип. 3 (37). С. 55-70. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/rectpu_2017_16_3_7.pdf
6. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996–XIV. URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=996-14

V.I. Porfirenko, PhD, Associate Professor,
M.S. Nikitina, applicant for higher education
National Transport University

THE INFLUENCE OF INTENSIVE DEVELOPMENT OF INFORMATION TECHNOLOGIES ON THE TENDENCY OF LEAD-MANAGEMENT IMPLEMENTATION

More and more companies have been interested in lead-generation in recent years. But there are certain categories of businesses that need to deploy lead-management within their

organizations the most: companies with long sales cycles, such as development and construction, where decision-making can take up to 6 months, companies with big customer data that find it difficult to distinguish ready-to-buy consumers, companies with a complex product that needs active promotion and advertising of its value. In companies that do not practice separate lead-management, the function of finding and managing new customers is performed by the head of sales. Based on the information gathered, he personally qualifies the leads and passes them on to the staff based on his own judgment.

Employees are selected on the basis of their qualifications, ability to work with different clients, such as problematic, workload, etc. This approach is called individual, ie based on experience and information from customer cards personally by the head. In order to improve the process of working with potential customers, automation tools are being implemented. Lead scoring allows you to optimize the work of lead-management through their scoring, which is carried out by the program based on information from the questionnaires. Hot leads receive higher scores, which allows the manager to conduct targeted marketing activities. [1]

The market for lead-management services consists of three segments: lead-management hardware, lead-management software and direct services. In the international arena, Ukraine is also becoming a global and recognized player. For example, the British Association of Global Sources (GSA) named Ukraine the best country in 2017 for outsourcing services. At the same time, we are experiencing stronger competition for resources, talent, technology and new ideas, both domestically and globally. Therefore, the priority for Ukraine remains the development of the country's potential, the formation of a positive image of the industry at home and abroad, as well as attracting new customers and new business verticals in the field of lead-management [2].

Today, in the field of information technology, the emphasis in marketing is not on brand management or PR, as it was before, but on lead management. Lead managers are already considered synonymous with SEO, director, content marketer, email marketer, SMM marketing manager, analyst, PR manager and brand manager. Undoubtedly, a modern lead-manager must really be able to work

competently with the whole set of marketing tools. The most important role in lead management is played by competent strategy development, determining the return on investment in marketing and improving this indicator. In addition, an important component is the analysis of the market and competitors, the search for new channels of communication, the generation of ideas and full reporting. Lead-management services are focused on facilitating the search for business by its potential customers and have three key components: content marketing, search engine optimization (SEO) and social media marketing (SMM).

Quality services of lead-managers allow companies to gain competitive advantage, expand the list of opportunities and increase efficiency. This affects not only the achievement of the main goal of any commercial organization - to make a profit, but also to increase the welfare of the population and the development of the country as a whole. The experience gained over the years allows lead-management professionals to effectively use new marketing tools and apply old techniques as needed. In recent years, the development of new technologies, tools and their use by people has reached the point where the use of lead-management becomes feasible from a practical point of view. Lead-management is an effective tool for implementing the strategies of network companies that focus on meeting customer needs through multi-anal sales. As a result of the study, it is proposed to introduce the practice of using the potential of the customer base through search engines, customer traffic and existing social networks, as well as direct appeals from the official website and its mobile version, e-mail. In addition, the work of lead-managers should be based on customer-oriented strategy, and its implementation, of course, requires not only the ability to discuss the value proposition of the store and customer feedback on it, but also to include in service standards requirements for rapid response to social media messages. This reaction allows lead-managers to feel how a company perceives the selected market segment and respond quickly to reputation challenges [3].

References:

1. Костецький, В.А. Практичні аспекти побудови стратегії соціальних медіа в Інтернет-маркетингу. Проблеми та перспективи формування маркетингових стратегій на нестабільних ринках. Київ,2016, с. 31-35.

2. Краснокутська Н. С.,Тихонченко Р. С. Лідогенерація як інструмент

формування клієнтоорієнтованих стратегій мережевих підприємств. Харків, 2015. № 11. С. 428-433.
3. Перекосова Д. Українські онлайн-покупці стали активніше купувати через соціальні мережі. Київ, 2015, С. 1–2.

О.М. Розмислов, к.е.н., доцент,
А.С. Сєрікова, здобувач вищої освіти
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

В сучасних умовах господарювання ефективність управління підприємством значно залежить від інформаційного забезпечення, так як прийняття управлінських рішень не можливе без якісної, точної, актуальної та релевантної інформації. Акумулювання інформації відбувається не по підприємству в цілому, а по центрам відповідальності. Виділення центрів відповідальності викликано розподілом повноважень між працівниками підприємства, надання керівникам підрозділу прав самостійно приймати рішення та закріплення відповідальності за наслідки таких рішень.

Центри відповідальності – це структурні сегменти (підрозділи, відділи) всередині підприємства, очолювані керівниками (менеджерами), які мають повноваження з використання ресурсів та відповідають за досягнення певних показників [3, с. 283].

На підприємстві виділяють такі центри відповідальності:

1) центр витрат (сегмент підприємства, керівник якого здійснюється контроль витрат);

2) центр виручки (сегмент підприємства, який контролює виручку від реалізації товарів, робіт, послуг);

3) центр прибутку (сегмент підприємства, в межах якого здійснюється контроль як прибутку, так і витрат);

4) центр капіталовкладень (сегмент підприємства, який здійснює контроль не тільки інвестицій, а й витрат та прибутку) [2, с. 238].

Контроль витрат здійснює не тільки центр витрат, а й центр прибутку та центр капіталовкладень. Центр виручки практично не відповідає за витрати, що зумовлено майже повною

відсутністю взаємозв'язків між обсягом реалізації продукції та втратами на діяльність цього центру. Діяльність центру капіталовкладень направлена не тільки на отримання максимального прибутку, а й на максимальну дохідність інвестицій та підвищення ринкової вартості підприємства.

Ефективність функціонування центрів відповідальності залежить від багатьох факторів:

– узгодження цілей і завдань підприємства в цілому з його окремими центрами відповідальності;

– точного виділення тих повноважень, які належать до компетенції керівника конкретного центру відповідальності;

– встановлення відповідальності керівників цих центрів в межах можливості їх впливу на витрати та виручку;

– якості роботи керівників центрів відповідальності та здійснення контролю за їх діяльністю;

– поділ витрат та виручки за рівнем контролю.

Оцінити ефективність функціонування центрів відповідальності можливо за допомогою проведення аналізу показників, які безпосередньо мають відношення до діяльності цього центру. Тобто вибір показників залежить від сфер компетенції центрів відповідальності. Це можуть бути як традиційні показники, так і дисконтування грошових потоків (внутрішня норма доходності, чиста приведена вартість).

Традиційні показники оцінки ефективності функціонування центрів відповідальності представлено в табл. 1 [1, с. 48].

Таблиця 1

Показники оцінки ефективності функціонування центрів відповідальності

Центр відповідальності	Показники
Центр витрат	прямі витрати непрямі витати
Центр виручки	обсяг виручки від реалізації продукції обсяг збуту продукції в натуральному виразі рентабельність виручки
Центр прибутку	чистий прибуток рентабельність активів рентабельність власного капіталу рентабельність продажу рентабельність активів
Центр капіталовкладень	рентабельність інвестицій обсяг інвестицій період окупності інвестицій

Проведення аналізу в межах центрів відповідальності дає можливість здійснити оцінку результату діяльності підприємства в цілому, та його окремих підрозділів.

Таким чином, виділення центрів відповідальності на підприємстві дає можливість швидко реагувати на зміну кон'юктури ринку, забезпечити децентралізацію процесу прийняття управлінських рішень, виключити дублювання функцій (адже кожен підрозділ відповідає за досягнення своїх показників). Оцінка ефективності функціонування центрів відповідальності на підприємстві дозволяє покращити процес інформаційного забезпечення в управлінні сучасним підприємством, з'ясувати, який підрозділ підприємства функціонує мало ефективно або неефективно та визначити, які чинники на це впливають.

Список використаних джерел:

1.Вербовецька С.Г. Формування центрів відповідальності в системі бюджетування підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 3. С. 46-49.

2.Замогильний П. Формування центрів фінансової відповідальності у фінансовій структурі авіаремонтних підприємств. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11, ч. 4. С. 237-240.

3. Король К.В. Центри відповідальності: поняття та підходи до визначення суб'єктів відповідальності. Бізнес Інфор. 2015. № 1. С. 279-284.

Л.О. Сигида, к.е.н., доцент,
А.Г. Ілляшенко, аспірант
Сумський державний університет

УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЄЮ ІННОВАЦІЙ: БІБЛІОМЕТРИЧНІ АСПЕКТИ[1]

Комерціалізація інновацій є складним процесом, який вимагає комплексного підходу до управління. Для того, щоб розробити власні етапи управління комерціалізацією, розглянемо детальніше рівень дослідженності цієї тематики іноземними та вітчизняними вченими. Для цього проведемо бібліометричний аналіз.

[1] Робота виконана за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих на виконання науково-дослідної теми «Когнітивна модель комерціалізації інновацій в умовах Індустрії 4.0: захист інтелектуального капіталу, маркетинг та комунікації» (№ ДР 0122U000780)

Для отримання інформації використаємо базу даних Scopus. Здійснимо пошук релевантних матеріалів у пошуковому полі «title, abstract, keywords» за ключовими словами «commercialization AND innovation AND management». Із отриманої сукупності результатів пошуку для подальшого розгляду оберемо лише статті (Article), написані англійською мовою та дотичні до таких сфер як Business, Management and Accounting, Social Sciences, Decision Sciences та Economics, Econometrics and Finance. Відповідно, для подальшого дослідження обрано 498 статей. Хоча перша публікація з даної тематики датується 1979 роком, нарощування публікаційної активності почалося з 2002 року. Тому детальніший аналіз отриманих результатів проведемо саме з 2002 року. Відповідно до розгляду включимо 455 статей.

Розподіл наукових праць та цитувань за роками подано на рис. 1.

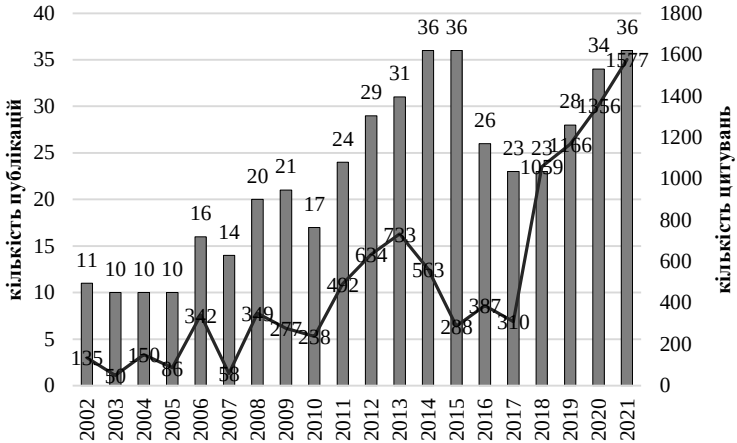


Рис. 1. Загальна кількість публікацій та загальна кількість цитувань з 2002 по 20211 рік (складено на основі БД Scopus)

Відповідно бачимо, що в 2002 році кількість праць досягла показника 10 за рік і не зменшувалася вподальшому. Наступний етап нарощування публікаційної активності почався з 2011 року, коли кількість публікацій перевищила 20 за рік. Це зростання тривало до 2015 року, досягнувши значення 36 публікацій. Потім до 2018 року відбувалося зменшення кількості

публікацій, після чого почався новий етап нарощування публікаційної активності, на якому у 2021 році також було опубліковано 36 статей з досліджуваної тематики. У 2021 році була досягнута найбільша кількість цитувань – 1577.

Якщо розглядати в географічному розрізі, то більшість статей опубліковані вченими з США (106 статей). До п'ятірки лідерів ввійшли такі країни як Великобританія (54 статті), Австралія (33 статті), Канада (25 статей) та Індія (21 стаття), також 21 статтю опублікували вчені з Південної Кореї. Крім того, протягом досліджуваного періоду українські вчені опублікували 12 статей із тематики, що є гарним показником.

Крім того, саме автор з США – Wonglimpiyarat J. (h-index 17), опублікував 11 статей; 7 статей опублікував вчений з Канади – Maine E.M.A. (h-index 14). Ще по 4 статті мають вчені з Фінляндії, Італії, Великобританії, Німеччини та Австралії. Також найбільш цитованою статтею є «Open innovation in practice: An analysis of strategic approaches to technology transactions» (автор Lichtenthaler U.), яку згадали в 418 роботах.

Таким чином, незважаючи на значну кількість публікацій з тематики, вона має перспективи для подальшого опрацювання.

М.О. Хобта, к.е.н., доцент,
В.М. Сукманюк, асистент,
К.І. Кравчук, здобувач вищої освіти
Національний транспортний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЕКО-ТЕХНОЛОГІЙ ТА JIT ЛОГІСТИКИ НА ТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНОМУ ЧАСІ

Освоєння новітніх технологій на транспортному підприємстві спрямоване на вивчення способів розробки та розповсюдження, а ще і основні галузі використання еко-інноваційної продукції, орієнтованої на прогресивну трансформацію виробничої ринкової логістики з урахуванням досягнення цілей екологічної стабільності, незадовго поставлених директив та регламентів.

Вивчення еко-технологій та jit логістики (точно в термін)

поділено на 3 етапи: На першому аналітико-пізнавальному етапі окреслюються ринкові сценарії. Фундамент в якому нинішні реформування пропозиції продуктів, що відповідає новим вимогам якості та кількості, що неможливо відокремити від ключових доктрини екологічної продуктивності та технологічних інновацій. Зокрема, дослідження відбувається у тих сегментах. що зосередженні до європейського та національного ринку промислової продукції. Конструкція, яка виходячи з більш уважної логістики до нових вимогам внутрішнім та зовнішнім впливам - стійко, раціонально вирішувати проблеми, пов'язані зі скороченням ланцюгів поставок та несвідомим використання ресурсів підприємства. Методи контролю параметрів екологічної ефективності перевезень, зменшення викидів газів в атмосферу повітря продукту у світлі основних методів та інструментів оцінки енергетична та екологічності перевізника. Другий етап розвитку критичного дослідження діяльності компанії необхідно припускатися області дослідження екологічної політики, що спостерігається у Англії, ЄС Для цього слід відібрати деякі реалії один з найвідоміших виробничих майданчиків країни, з метою вивчення їх стратегій виробництво, рівні еко-інноваційності процесів і продуктів, дотримання трансформації нормативно-правової бази та цілей технічної політики. а також скорочення запасів до мінімальної кількості.Третій етап еко-технологій пов’язаний зі сферою застосування реконструкції галузі, співпрацювати зі світом лідерами перевезень посприяє досягненням відчутних результатів з точки зору еко-інновацій та конкурентоспроможності.

Можна стверджувати, що весь процес забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами складається із двох умовних етапів: закупівля – процес придбання матеріальних ресурсів замовником; постачання є сукупність операцій, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними для здійснення господарської діяльності речами [1]

Перевага новітньої діяльності, як ніколи потрібна у діяльності сучасного українського перевізника. Головний потенціал від впровадження новітніх еко-технологій та jit можна схематично зобразити на рис. 1.

Рис. 1. Потенціал jit логістики в Україні

Пандемія та нестабільність економіки в Україні посприяла насадженю сучасних підходів до транспортної роботи, менеджери фірм та логісти сприяли мінімізації ризиків перебійної діяльності, оптимізувати час доставки, мати можливість запропонувати конкурентоспроможну кінцеву вартість на товар/послугу. Ключові чинники формування динаміки транспортної сфери України представлено в табл. 1.

Людство зароджує новітні екологічні тренди та сучасні підходи фахівців в логістичних компаніях. Негативний показник авіаційних перевезень на -61,8% спричинений сильним спалахом COVID-19. Позитивна тенденція трубопроводу зростання на 38,1% пов’язане з підвищенням попиту на блакитне паливо у країнах ЄС через нестабільні погодні умови та малим наповненням підземних газових баз.

Таблиця 1

Показники перевезень України за 2020-2021 роки [2]

Показник	Зміна, %		Структура, %	
	01.2020	01.2021	01.2020	01.2021
Вантажообіг	-19,9	-0,7	100	100
Залізничний	-5,6	-8,1	66,9	62,0
Автомобільний	2,9	-14,0	14,9	12,9
Водний	-5,2	13,0	0,8	0,9
Авіаційний	-46,8	88,7	0,06	0,11
трубопровідний	-55,0	38,1	17,3	24,1

Діяльність транспортного підприємства у реальному часі вимагає все більшого переходу до інтернет-комерцій. Вона

позначається до того, що все більшої пропозиції всеканальних послуг впливає на дизайн складів, їх оснащення, зокрема, впливаючи на діяльність з підготовки замовлень, доставки, сортування вхідного та вихідного, крос-докінгу та вартості. додаткові послуги.

Отже, логістика відіграє важливу роль у підвищенні стійкості компаній, менеджерам необхідна екологічна логістика, бо від їх рішень залежить прийняття адаптивних рішень і мотивація корпоративного вибору.

Потенційно екологічні вигоди супроводжуються економічними. Впровадження сонячних вантажних автомобілв, перехід двигунів на зрідженому природному газі у порівнянні з дизельними двигунами, сприяє меншим витратам, а також нинішня вартість і система акцизів призводять до зменшення вартості палива на кілометр мінімум на 20%, зниження викидів твердих частинок щонайменше на 90%, оксидів азоту приблизно на 35% і CO2 на 10 %, а також менше шуму.

Висновок. Для оптимізації транспортної компанії важливо знати свою компанію на основі реальної, своєчасної інформації в режимі реального часу з кожної стратегічної області. Починаючи від складу і закінчуючи розповсюдженням, кожна інформація повинна мати можливість аналізу, щоб забезпечити моніторинг і прогрес різних видів діяльності. Крім внутрішньої інформації, керівництву важливо знати те, що випливає з контексту, в якому воно працює, щоб мати можливість швидко адаптуватися до змін.

При цьому необхідно використовувати пристрої IoT, автоматизація цифрової логістики та програмне забезпечення для складів і транспорт,зменшення викидів через затори та неправильний маршрут, скоротить простої водіїв. Такі системи як WMS і TMS пропонують дійсну підтримку операторам у логістичному секторі.

Вони дозволяють підвищити продуктивність компанії та зробити великий обсяг даних доступним для всіх залучених гравців для оптимізації логістичних процесів.

Список використаних джерел:

1. Марченко В.М, Шутюк В.В. Логістика: підручник. Київ: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.

2. Офіційний сайт Міністерство економіки України. URL:

https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA (дата звернення 02.05.2022)
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 02.05.2022)

К.В. Черненко, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ОБЛІКУ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Інформаційні технології (ІТ) – сукупність методів і засобів, що використовуються з метою збирання, зберігання, опрацювання, розповсюдження, відображення й використання різноманітних даних задля потреб людини [1].

У зв'язку з активним розвитком ресторанного господарства, з підвищенням конкуренції, інтерес до автоматизації управління постійно зростає.

Автоматизація кафе і ресторану дозволяє оптимізувати документообіг, забезпечити порядок на складі. У більшості співробітників ресторанів змінний графік роботи, і вони не завжди встигають обмінюватися інформацією – автоматизація ресторану вирішує цю проблему. Всі дані зберігаються в єдиній системі, користуватися якою просто і зручно. В даний час, особливо у великих містах, автоматизація ресторану є абсолютно необхідним рішенням для того, щоб обігнати конкурентів і зробити свій заклад кращим.

Сучасна система автоматизації ресторану – це професійна система управління рестораном, багатофункціональна і легко модернізована. Метою автоматизації є підвищення ефективності управління рестораном, прискорення обслуговування і мінімізація можливих зловживань, особливо крадіжок. Значна частка успіху складається з відмінного сервісу і оперативної роботи персоналу. Саме можливості автоматизації ресторану дозволяють оптимально поєднувати швидкість і якість.

Очевидні незаперечні переваги автоматизованого ресторану перед іншими подібними закладами:

- ➢ висока якість сервісу і швидкість обслуговування клієнтів;

- відсутність помилок при оформленні замовлення;
- обробка і передача замовлення у автоматичному режимі;
- абсолютний контроль всіх процесів від моменту прийому замовлення до його виконання;
- можливість безперервно відстежувати фінансові результати роботи закладу.

Спеціалізований комплекс програмного забезпечення і устаткування для автоматизації ресторанів на порядок розширює можливості управління ресторанним бізнесом [2]:

- автоматизація дозволяє впроваджувати маркетингові та облікові політики нового покоління і завжди мати достовірну інформацію про роботу закладу;
- чітко зафіксувавши обов'язки і відповідальність персоналу, Ви зможете запобігти зловживання з боку співробітників, звести до мінімуму роль людського фактора в управлінні;
- завдяки системі автоматизації ресторану з'являється можливість виключити трудомісткі операції з обліку, забезпечити гнучке управління політикою знижок і бонусів, планувати і враховувати банкети та корпоративні заходи, персоналізувати роботу з клієнтами, вести облік бронювання столиків постійними відвідувачами;
- стає можливим вести безперервний моніторинг роботи всіх структур закладу, аналізувати і прогнозувати результати діяльності ресторану.

Список використаних джерел:

1. Вікіпедія. Електронний ресурс. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96_%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97 (дата звернення 28.04.2022р.).

2. Черненко К.В. Автоматизована система обліку як спосіб покращення роботи підприємств ресторанного господарства. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції *«Фінансово-економічні механізми розвитку підприємства теоретичний та практичний аспекти»* (м. Дніпро 25-26 листопада 2021 р.). Дніпро: НМетАУ, 2021. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/chernenko3.htm (дата звернення 28.04.2022 р.).

Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,
А.В. Афанасьєва, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ

Для виходу з екологічної кризи та виходу на новий рівень інноваційного розвитку потрібне постійне впровадження нових високопродуктивних інновацій.

Інновація – це нове явище, ідея або будь-яка зміна, яка вноситься суб'єктом господарювання у власну діяльність із метою підвищення своєї конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Будь-які інновації посилюють конкурентоспроможність підприємства, завдяки чому можна посилити свій влив на ринку, зміцнити позиції і вийти на новий рівень ринкових відносин. Коли відбувається індустріалізація країн, постійно збільшується рівень забрудненості і погіршується стан навколишнього середовища. Через високий рівень забруднення, інновації в екології займають дуже важливе значення. На сьогодні, в світі високий рівень забруднюваності, через що страждають не тільки самі люди але й природа.

Інновації чи не єдиний спосіб врятувати довкілля і вийти на новий ринковий рівень. Потрібно створювати і розвивати підприємства з урахуванням екологічного фактору, що стане вирішенням багатьох проблем на декілька століть вперед. Стан довкілля на сьогодні є важливою складовою якісного життя людей. Тому система екологічного менеджменту стає дедалі вигіднішою із економічної точки зору. Попит породжує пропозицію, а це означає, що виробництво і продаж екологічних товарів значною мірою залежить від громадськості. Тому потрібно проводити заходи для зацікавлення покупців і формування іміджу для підприємств. Чим більше покупців перейдуть на екологічні товари, тим більше власників підприємств будуть змушені забути про «пережитки минулого» і трансформувати свої підприємства під актуальні та затребувані нові тенденції.

Ринок екологічних інновацій є фрагментом суспільного ринку інновацій. Для того, щоб Україна могла закріпити свої позиції на світовому ринку, постає питання про екологізацію багатьох сфер людського життя. Без таких кардинальних змін, результату доведеться чекати значно довше.

Особливо відчутно на зміну попиту на ринку реагують приватні підприємці, бо вони самі відповідальні за свій бізнес та економічний стан підприємств. Тому вони завжди шукають зміни, використовують кожен шанс для впровадження інновацій, покращення та модернізації своїх підприємств.

Економічна ефективність та екологічні результати є основним мотивом екологічних інновацій. Інвестиції означають, що економіка стабільна, а отже прибуток буде. Екологічні інновації набувають важливого значення для економіки та суспільства, тим самим привертаючи увагу держави та її сприянню в управлінні формуванням ринку екологічних інновацій. Прийняття відповідних заходів на державному рівні, для процесу екологоорієнтованого інноваційного розвитку, надасть більш швидке та ефективне впровадження будь-яких інновацій.

Інноваційна діяльність спрямована на покращення екологічних умов, а вже разом з цим відкриваються нові можливості і новий рівень життя людства. Інновації як адаптація до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища.

На даному етапі становлення екологічної політики, люди усвідомлюють значимість екологічних інновацій, і саме тому більшість людей вибирають продукцію з приставкою «еко». Обізнаність громадян в цій справі, це вже половина виконаного завдання.

Екологічні інновації – це новий етап в становленні економіки та рівня життя в цілому.

І.С. Денисенко, провідний економіст відділу проблем економіки земельних і лісових ресурсів
ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», м. Київ

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ

Підприємництво є самостійною діяльністю, що здійснюється на свій ризик, спрямоване на систематичне отримання прибутку від користування ресурсами, майном, продажу товарів, виконання робіт чи надання послуг особами, зареєстрованими у цій якості у встановленому законом порядку. Підприємництво є одним з основних факторів формування та розвитку соціально орієнтованої ринкової економіки, будучи основою розвитку як окремих секторів економіки, так і держави загалом.

Підприємництво, пов'язане з використанням природних ресурсів – це вилучення природних ресурсів та залучення їх у господарський оборот як предмет отримання прибутку. Підприємницька діяльність пов'язана безпосередньо з вилученням будь-якого природного об'єкта з екосистеми, щоб одержати прибуток від цих природних ресурсів є природоексплутаційною діяльністю. Поряд з цим можливе й непряме використання природних об'єктів, що спричиняють фізичне порушення ґрунтово-рослинного покриву, ґрунтів, природних ландшафтів, порушення природного режиму ґрунтів, а також здійснення рекреаційної діяльності, де природне середовище є тільки місцем підприємницької діяльності. Тобто коли господарська діяльність не приносить доходу від реалізації природного ресурсу, але опосередковано впливає на стан природного об'єкта та навколишнього середовища в цілому. Опосередковане використання природних ресурсів передбачається шляхом запровадження природного середовища без залучення в господарський оборот, але впливаючи на стан довкілля. Поряд з цим, найкращим способом захисту природи є раціональність її споживання. Слід зазначити, що принцип раціонального природокористування є не лише основою регулювання охорони природного середовища, а й одним із основоположних початків при регулюванні підприємницької

діяльності у сфері землекористування.

Підприємництво, пов'язане з використанням природних ресурсів та впливом на природне середовище, обмежене рамками екосистемного підходу, тобто здійснення господарської діяльності можливе за умови дотримання екологічних вимог нормування та стандартизації , оцінки впливу планованої діяльності на навколишнє середовище, екологічної експертизи, ліцензування тощо. Отже, отримання прибутку обмежено раціональним землекористуванням та екосистемним підходом. У зв'язку з цим підприємництво у сфері землекористування ґрунтується, перш за все, на принципі раціонального використання природних ресурсів при здійсненні підприємницької діяльності, що є науково обґрунтованою, спланованою експлуатацією природних ресурсів, залученням до господарського обороту без нанесення шкоди природному середовищу, платність за всі види негативного на них впливу, а також дотримання екологічних вимог у процесі здійснення господарської та іншої діяльності. Підприємницька діяльність обмежена похідністю права користування природними ресурсами від права власності на них держави та цільовим призначенням користування природними ресурсами.

Значення підприємництва в ринковій економіці й загалом у житті суспільства полягає в тому, що воно є одним з провідних секторів економіки, оскільки визначає темпи економічного розвитку, демонструє розширення й оновлення пропозицій на внутрішньому ринку товарів і послуг, забезпечує зростання валового продукту, сприяє розвитку конкуренції в інноваційній сфері, призводить до насичення внутрішнього товарного ринку й наповнення державного бюджету та робить значний внесок в удосконаленні і диверсифікації ринкової структури в економіці.

Підприємництво впливає на структурну перебудову в економіці країни, сприяє економії та раціональному використанню ресурсів, створює сприятливе середовище для розвитку конкуренції й усунення монополізму в здійсненні підприємницької діяльності, забезпечує стимули до інноваційних процесів та високоефективної праці, призводить до насичення внутрішнього товарного ринку та наповнення державного бюджету, сприяє соціально-політичній стабільності,

відкриваючи простір вільному вибору шляхів й методів роботи на користь суспільства та забезпечення добробуту громадян.

Функціональні особливості проявляються в процесі організації і підтримки підприємництва. Вирізняють різні підходи до виділення функцій підприємництва, наприклад, такі як:

- ресурсна функція, суть її полягає у тому, що підприємець бере на себе ініціативу поєднання землі, сировинних ресурсів, капіталу, праці, грошей, інформації у процесі виробництва товару чи послуг, організовує виробництво, розподіляє засоби виробництва і трудову діяльність;
- інноваційна функція, тобто здійснення інновацій, новаторства, освоєння нової продукції, нових технологій та нових форм організації праці, пошук нових каналів збуту, нових засобів задоволення потреб споживачів;
- функція ризику, яка передбачає необхідність прийняття таких рішень, які спрямовані на досягнення успіху.

Також виділяють організаційні функції, де головне полягає в безпосередній організації виробництва, збуту, реклами тощо; стимулююча функція, яка зводиться до формування стимулюючого механізму ефективного використання ресурсів з урахуванням досягнень науки, техніки, управління й організації виробництва, а також максимального задоволення потреб споживача тощо. Такі функціональні особливості найбільш характерні для підприємництва.

О.М. Збиранник, ст. викладач,
А.О. Кущ, здобувач вищої освіти
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського

РОЗВИТОК СУЧАСНИХ СЛУЖБ ДОСТАВКИ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

Пандемія з початку 2020 року торкнулася чи не усіх сфер бізнесу: хтось опинився на межі закриття, а у когось, навпаки, кількість клієнтів зросла в рази.

Пандемія коронавірусу в Україні викликала інтерес споживачів до доставки їжі. Розглядаючи наявні служби

доставки, за 2021 рік усі вони так чи інакше збільшили кількість користувачів та замовлень. У зв'язку з попитом, що не згасає з кожним днем, виділимо основні діючі служби доставки в Україні (рис. 1).

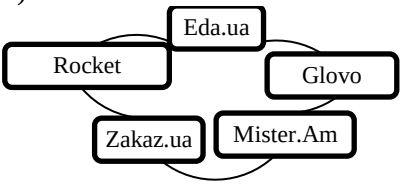


Рис 1. Найпопулярніші служби доставки в Україні

Лідерство на ринку належить сервісу «Glovo», він працює у 20 містах України, серед яких є Київ, Львів, Одеса, Дніпро, Рівне, Суми, Тернопіль та інші.

Основними перевагами, що виділяють «Glovo» серед інших служб доставки, є:

- Замовити можна не лише продукти харчування, а й лікарські засоби, квіти, одяг та будь-що інше.
- Доставка продуктів із продовольчих супермаркетів є цілодобовою.
- Існує можливість скасувати замовлення, без стягнення плати.
- Фіксована вартість доставки, що коливається в межах 30-40 грн.
- До сервісу підключені близько 400 ресторанних брендів, тож вибір готових страв є досить великим.
- Термін доставки будь-якого замовлення менший за годину: в середньому, складає 45 хвилин.
- Клієнти мають змогу скористатися самовивізом – самостійно забрати своє замовлення в одному із пунктів видачі.

Основним впровадженням, що однозначно покращить сервіс та роботу «Glovo», стане швидка доставка – не більше 30 хвилин. Новий напрямок розвитку запропонований німецьким сервісом швидкої доставки – Delivery Hero, який у другому кварталі 2022 року основним стейкхолдером компанії [1].

Доставка замовлень менше, ніж за 30 хвилин можлива шляхом відкриття мережі мікрофулфілмент центрів або dark

stores, які у «Glovo» отримали назву «Glovo Express». Шляхом аналізу логістичних сполучень та інфраструктури міста, обираються райони, у межах яких можливо швидко здійснити доставку. Після цього, співробітником компанії облаштовується приміщення, з дотриманням усіх норм зберігання продуктів, заповнюється прості товарами та запрошуються на роботу пікери – збирачі замовлень [2].

Асортиментна група «Glovo Express» представлена більше ніж 1000 одиниць товарів, серед яких є: бакалія, солодощі та снеки, молочні продукти, дитячі товари, безалкогольні й алкогольні напої, тютюнові вироби, товари для тварин, засоби особистої гігієни.

Асортимент планується поступово розширювати популярною продукцією з обмеженим терміном споживання, такою як свіже м'ясо, риба, овочі та фрукти.

Наявність мережі мікрофулфілмент у майбутньому дасть можливість компанії скоротити процес збирання замовлення до 1,5-2 хвилин, а сам формат «Glovo Express» доповнить вже наявні можливості доставки.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт журналу «Forbes»: [Електронний ресурс]. URL: https://forbes.ua/news/osnovnim-vlasnikom-glovo-stav-nimetskiy-delivery-hero-chomu-obednuyutsya-servisi-dostavki-ta-shcho-tse-kazhe-pro-garyachiy-rinok-05012022-3128 (дата звернення: 07.05.2022)
2. Онлайн портал «Асоціація рітейлерів України»: [Електронний ресурс]. URL: https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/glovo-podilivsja-rezultatami/ (дата звернення: 07.05.2022)

С.В. Харченко, викладач
Черкаський державний бізнес-коледж

ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТРЕБИ СУСПІЛЬСТВА ТА БІЗНЕСУ, ЇХ ВПЛИВ НА КОМПЕТЕНЦІЇ ФАХІВЦІВ

Як зазначає Бенджамін Дізраелі, найбільшого успіху досягає той, хто володіє кращою інформацією. Сьогодні практично кожен може створювати, поширювати та використовувати інформацію та знання в єдиному інформаційному просторі. Інформація стала не просто продуктом розумової діяльності; формою знань; товаром, що має споживчу цінність; а базисом світу; стратегічним ресурсом бізнес-діяльності, валютою,

технологією управління потенціалом. При цьому і далі трансформуються підходи до організації людської життєдіяльності, глибшими та гнучкішими стають процеси генерування та реалізації бізнес-ідей через доступ до знань, осмислення ситуації за допомогою релевантної інформації, застосування інструментів аналізу та оцінки результатів, творче відтворення через креаторство та реалізацію задумів та проектів.

Зростання попиту на інформацію, що повноцінно стала об’єктом купівлі-продажу, є наростаючою тенденцією в інформаційному світі *Big Data,* суттєво збільшився міжнародний інформаційний обмін. США поступово втрачає першість як головного виробника і споживача інформаційних продуктів і послуг, та поступається часткою Європі, Азії, Північній Америці. За прогнозом компанії IDC (провідний постачальник інформації та консультаційних послуг), обсяг даних у світовому масштабі щороку зростатиме приблизно на 61%. До 2025 року цей показник досягне 175 Збайт [2]. Зростання європейського ринку ІКТ пов'язане з розширенням можливостей обігу мультимедійних продуктів, з розвитком мобільної електронної комерції, зокрема е-контрактингу, консалтингу, інтернет-маркетингу, інтернет-банкінгу, інтернет-телефонії, *PR*-брендингу тощо [3].

За міжнародними рейтингами можна простежити позитивну динаміку розвитку інформаційного суспільства в світі. До найбільш авторитетних серед них відносять: індекс мережевої готовності, індекс готовності до електронного уряду, індекс розвитку *ІКТ*, індекс економічних знань. На думку експертів, пандемія коронавіруса *COVID-19* прискорила цифровізацію економіки в 10 разів. Загалом, за останні 20 років здійснено суттєвий скачок від супутникового телебачення, до доступу до «глобальної інформації». Такі компанії як *Google, Amazon і SpaceX* активно розробляють проекти по розвитку космічного (супутникового) інтернету та, як висловлюються експерти, намагаються «заново винайти велосипед».

Індустрія перероблення інформації характеризує сферу індустріальної діяльності зі збирання, оброблення, зберігання, передавання інформації та здійснення управлінських процесів. Відповідно до критеріїв Асоціації інформаційної індустрії

США, інформаційною компанією є бізнес, який самостійно створює свій інформаційний продукт та ставиться до інформації як до свого кінцевого продукту. На даний час основними секторами інформаційного ринку є: інформація для спеціалістів (професійна інформація), ділова інформація (біржова і фінансова інформація, економічна та статистична інформація), масова споживча інформація, послуги освіти, забезпечуючі інформаційні системи та засоби.

Інформація була об’єктом торгівлі задовго до появи перших інформаційних компаній. У сучасному світі інформація виконує три функції: сировини, продукту та специфічного засобу виробництва. Прикладом сировини є дані, економічна інформація; продукту – книги, новини, освітні програми; знаряддя праці – *ЕОМ* та інші технічні засоби, а також програмні засоби. Можна ідентифікувати ситуації, коли вирішення певного питання та необхідність прийняття рішення відбувається в умовах так званої «інформаційної пустелі» з браком достовірної інформації; «інформаційних джунглів» з численним масивом не впорядкованих та неструктурованих даних; «інформаційним сафарі» - орієнтування на пошук перевіреної інформації з відповідними параметрами у вигляді аналітичних звітів та досліджень; «інформаційний серфінг» на основі ефективного пошуку інформації з використанням оптимальних алгоритмів.

Важливою рисою архітектури бізнесу сьогодення і майбутнього, внаслідок інформаційного вибуху, внаслідок змін технології, диверсифікованості і глобального масштабу фірми є збільшення кількості змінних (культура, політика та ін.), що потребують їх врахування в управлінні сучасним бізнесом. Серед основних трендів роботи майбутнього — видозміна низки професій і посад внаслідок тотальної діджиталізації та роботизації рутинних процесів. За даними дослідження *«The Future of work 2030»*[1] потреби ринку праці змінюються в бік професій, пов'язаних з управлінням складними процесами і аналізом значних обсягів інформації. При цьому зростають вимоги до фахівців, які в одному полі професійної діяльності реалізують міждисциплінарні знання, креативність та м’які навички.

Інформаційне виробництво все більше перетворюється на умовний гібрид виробництва технологій та мистецтва, що змінює основи реалізації таких напрямків діяльності як маркетинг, контент, продажі, розробка продукту, Data Science (фокус на роботу з даними) і *AI* (штучний інтелект), люди і культура, інженерно-технічне обслуговування, хмарні обчислення та піднімає на суттєво інший рівень завдання з проектування бізнес-систем, організацію управлінської діяльності, створення умов для формування компетентісного поля роботи працівників.

На думку експертів, прогнозується все більше зростання потреби в мультифункціональних компетенціях фахівців (стратегічних, інформаційних, аналітичних), здатних забезпечувати зберігання, перетворення даних та швидкий доступ до них, побудову економічних моделей, використання сучасних технічних засобів та інформаційних технологій.

До стратегічних компетенцій фахівців можна віднести: здатність до формування *Vision* майбутнього; мати відчуття «потрібного» напрямку руху; побудова та відпрацювання гіпотез, побудова сценаріїв та вироблення альтернатив. Інформаційні компетенції передбачають систематичний збір та детальну обробку даних; інтерпретацію показників, що характеризують процеси і явища в глобальному середовищі; інформаційне забезпечення процесу прийняття бізнес-рішень. Аналітичні компетенції включають обґрунтування бізнес-рішень, складання аналітично-прогностичних звітів для вирішення проблем в контексті їх виникнення та динаміки; підготовку висновків; розробку рекомендацій, пропозицій та прогнозів.

Список використаних джерел:

1. Future of work 2030. Як підготуватись до змін в Україні https://careerhub.in.ua/future-of-work-research.pdf?fbclid=IwAR1Po761mINiEVxFpfJOCwboRJcE48oFcdWROlUo1lqCHgr9NHgF2_DuDyo

2. Технології BIG DATA: ключові характеристики, особливості та переваги. https://aiconference.com.ua/uk/news/tehnologii-big-data-klyuchevie-harakteristiki-osobennosti-i-preimushchestva-97883

3. Україна 2030 Україна з розвинутою цифровою економікою Режим доступу: https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html

Я.І. Шестак, директор ІОЦ ГЦІТ
Державний торговельно-економічний університет,
Д.П. Недашківський, здобувач вищої освіти
Національний авіаційний університет

КРИПТОВАЛЮТА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО

Криптовалюти є особливим видом електронних (або цифрових) грошей, які мають власну децентралізовану платіжну систему та функціонують зазвичай на основі технології блокчейну (blockchain). Суть блокчейну полягає у тому, що інформація, закодована в ньому, зберігається на різних, незалежних один від одного комп'ютерах, тобто для неї відсутній єдиний сервер. Під час переказу криптовалюти між відправником та одержувачем створюється однорангова мережа, яка може не мати посередників (без згоди самих користувачів). Саме тому криптовалюти і стали стрімко розвиватися, оскільки дана концепція абсолютно нова для ринку: криптовалютні операції неможливо ні контролювати, ні відслідковувати – вони здійснюються виключно між двома користувачами.

Окрім того, для криптовалют, як для таких, що відрізняються від традиційних, були створені нові методи їх випуску (емісії) – майнінг (mining), форжинг (forging) та *ICO* (Initial Coin Offering). Майнінг криптовалют полягає у створенні нових блоків у блокчейні криптовалютної платіжної системи для підтримки її роботи (для цього використовується певне обчислювальне обладнання, найчастіше – процесори відеокарт), за що користувачеві надається винагорода у вигляді цієї самої криптовалюти. Форжинг також виконується користувачем, але не на основі потужності обчислювальної машини, а враховуючи кількість уже створених ним у блокчейні блоків (так зване підтвердження частки). Метод *ICO*, або краудсейл (crowdsale), полягає у швидкій емісії нової криптовалюти та продажу її певному колу інвесторів у певній кількості [1].

Біткоїн та інші криптовалюти отримали схвалення за численні переваги, такі як низька комісія за транзакції, швидша обробка, де централізованість, анонімність. Це пояснює, чому за

останні роки сотні мільярдів доларів інвестувались в нові форми валюти. Блокчейн, технологія, яка лежить в основі криптовалюти, також нарешті зробила крок до популярності та загальноприйнятості.

Кожна транзакція записується в цифровому вигляді в блоках, які діють як книги, і після заповнення блоку створюється новий блок. Всі блоки з'єднуються один з одним за допомогою хештегів, і лінійна хронологічна послідовність цих блоків утворює блокчейн. Таким чином, кожна трансакція записується в цифровому вигляді, щоб забезпечити безпеку на найвищому рівні.

Щодо технології Blockchain, то вона вже вплинула на бізнес-практики в таких галузях, як:

- блокчейн покращив транскордонні транзакції фінансових установ;
- додатки для обміну повідомленнями використовували цю технологію на користь угод з приватними інвесторами;
- лізинг та продаж автомобілів можуть використовувати Blockchian для оптимізації лізингу автомобілів;
- хмарні обчислення можуть використовувати блокчейн для виконання смарт-контрактів і протидії злому;
- урядові та публічні записи можуть використовувати блокчейн для зменшення паперової тяганини та шахрайства, одночасно підвищуючи підзвітність.

Поява та подальший розвиток криптовалют призвели до появи нового ринку. Такі валюти, як Bitcoin та Ethereum та багато інших, відкрили ворота для нового типу ринку, який на відміну від нинішнього грошового ринку ніким не контролюється. Сословський В.Г. стверджує, що під ринком криптовалют потрібно розуміти «…систему, яка поєднує в одне ціле всі елементи, що забезпечують випуск (емісію) криптовалют та їх обіг за законами попиту та пропозиції між учасниками цього ринку» [2, с. 237].

Усі грошові операції здійснюються через центральні банки. Тепер, з еволюцією криптовалюти, сценарій змінився. Влада, яка була надана урядам і центральним банкам, переходить до мас. Ця революційна зміна в обробці транзакцій може змінити економічну структуру.

Так, одними з перших учасників економічних процесів, які зазнають впливу нових цифрових грошей, є банки. Сьогодні багато із центральних та приватних банків різних країн уважно слідкують за розвитком криптовалютного ринку (передусім за курсом та операціями з біткоіном) та намагаються або адаптуватися до нього, або взяти участь у його розвитку (через створення власної цифрової валюти-аналогу державної валюти). Сьогодні ще неможливо точно сказати, як криптовалюти вплинуть на банківську систему в різних країнах, із цього приводу існують полярні передбачення. Зокрема, у 2015 р. Банк міжнародних розрахунків (*BIS*) заявив про те, що в майбутньому національні банки країн можуть утратити контроль над грішми в державі та навіть утратити здатність здійснювати емісію [3].

Криптовалюта, як грошова одиниця здійснює вплив і на інвестиційну діяльність. Так, багато інвесторів додають ці валюти як активи до своїх диверсифікованих портфелів. Зокрема, некорельований характер ринку робить криптовалюти потенційним хеджем від ризику, подібно до дорогоцінних металів, таких як золото. Багато криптовалютних біржових продуктів (*ETF* і *ETN*) виникли саме з цієї причини.

З іншого боку, деякі експерти побоюються, що крах криптовалюти може мати негативний вплив на широкий ринок, подібно до того, як іпотечні цінні папери викликали глобальну фінансову кризу. Варто зазначити, що загальна ринкова капіталізація всіх криптовалют, яка на даний момент становить від одного до двох трильйонів доларів, все ще менша, ніж у деяких великих публічних компаній, таких як Meta (раніше Facebook) або Amazon. Тим не менш, криптовалюти, як клас активів є новою і динамічною перспективою, яка може йти в будь якому напрямку.

Також криптовалюта надає багато стимулів для підприємців по всьому світу. Завдяки цьому підприємцям легше виходити на міжнародні ринки, а не суворо дотримуватися національних ринків. Це дозволило продавцям налагодити стосунки та сприяти довірі з ринками, яких раніше не було, і було фантастичним для країн, що розвиваються.

Отже, поява та зростання криптовалюти, як окремої світової грошової одиниці, вплинуло на життя як на життя звичайних

людей, так і на світовий порядок. Поява нового ринку, нових технологій, професій, зміна роботи різних сфер життя тощо – все це вплив крипто валюти на світ.

Список використаних джерел:

1. Білявський В.М., Шепута М.М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки.* 1'2018. № 38. С. 131-140.
2. Сословський В.Г., Косовський І.О. Ринок криптовалют як система. *Фінансово-кредитна діяльність : проблеми теорії та практики.* 2016. Вип. 2. С. 236-246.
3. Білявська Ю., Микитенко Н., Шестак Я. Кібербезпека та захист інформації під час пандемії COVID-19. *Міжнародний науково-практичний журнал «Товари та ринки».* 2021. № 1 (37). С. 34-47.

D.S. Ivanova, graduate

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

CONCEPTS OF INNOVATIVE MANAGEMENT AS A COMPONENT OF THE GENERAL SYSTEM OF ENTERPRISE'S MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF THE COMPANY «DELOITTE»

Innovation management is a system, one of the main goals of which is achievement of high level of competitiveness of the enterprise at the same time with necessity of its constant development due to introduction of innovative processes. Relevance of implementation of a certain innovation process in the work of the enterprise should be based on financial possibilities of implementation of this program; preliminary assessment of its market performance; the number of requests from consumers regarding the necessity of such an event, as well as the process's compliance with the modern requirements of digitalization and technological development.

The issue of implementation of innovative strategies in the work of enterprises remains essential in Ukraine. Despite the rapid development of technologies and the possibility of borrowing international experience, the problems of the lack of adequate funding for the relevant programs of innovation activity remain significant; inconsistent interests of the state and representatives of enterprises; the progress of scientific and technological progress, which is faster than the process of introduction of innovations in the

activity of organizations; low level of protection of intellectual property [1].

Deloitte Touche Tohmatsu Limited is an international consulting and auditing group of companies, including Ukrainian branch [2]. For this enterprise the driving factor is the high level of investment decisions implementation, which are aimed at improving the quality of their work and the ability to provide high-quality consultations to other leaders working in the investment management environment. Deloitte has a well-established Technology Strategy and Architecture (TS&A) practice, the previous goal of which is to provide potential clients with strategies for technological innovation and support during all stages of their life cycle. The main aspects of the activity of the innovative management department of the company under consideration are [2]:

technological innovations. One of the tasks of the representatives of the innovation department in synergy with the technical one is to follow the process of changes in the sphere of technologies in order to optimize existing business models. The technological innovations of the enterprise allow it to concentrate its innovative services on two tasks, among which it can be mentioned: building innovative potential and providing options for possible implementation of changes in business by combining new technologies. Creation of initial strategy with consideration of current capacities and desired result of the company-customer service, taking into account actual innovation trends, development of IT-model, as well as check of readiness of the market to accept certain technology and estimation of preliminary possible risks remains important for representatives of the company «Deloitte»;

IT business management. The main principles of the company's activity within the framework of this concept are synchronous combination of efficient suppliers, service management facilities and financial management of it-expenses. The TS&A program provides customers with their services with design, management and management of it supply chains, IT operations and IT-financing, which allows business to own a range of integrated solutions for business support;

cloud technologies and infrastructure. The TS&A program provides clients with advice on trends and development of new forms

of service delivery using cloud technologies. The company accompanies the client in the process of selecting the provider of cloud technologies, structuring and rationalization of data and applications to be transferred to the cloud;

supply of IT services. As innovation is now more diverse and complex, it creates the need to possess a wide range of skills and resources to ensure high service efficiency. Hence, one of the tasks of the TS&A system is to advise and support the customer in the process of transition to new supplier's IT services, helping to identify the relevance of such services and including them in their configuration;

mergers and acquisitions in IT. This process is rather complicated, affecting people, processes and technologies, which are directly connected with time management, merger and development. The TS&A program from Deloitte allows to synchronize all three factors, promoting direct support of business initiatives in the process of implementation of the investment plan. Additionally, the range of specialists of the organization also includes support of the United company in the aspect of the operational model design, design process, culture and change management.

Thus, «Deloitte» is a progressive leader on the national and international levels in the sphere of audit and consulting services. In order to increase the level of investment management of modern Ukrainian enterprises and to provide them with concepts of implementation of innovative operations, it is crucially significant to increase the availability of services from audit and consulting companies of the international level and to form appropriate level of state financing for implementation of this event. A significant role in the process of technology marketing belongs to the policy of the state, which is aimed at transformation of the economy into its innovative type. In general, the desire to achieve synchronous development of investment management on the basis of scientific and technical progress and processes of digitalization is an urgent task, which must be decided jointly by the state and enterprise leaders, which will promote the level of investment attractiveness of Ukraine, and will strengthen the assessment of its image at the international level.

References:

1. Povstin O. V., Gontar Z. G. Napriamy innovatsiinoi stratehii rozvytku ta

efektyvnoho upravlinnia orhanizatsiieiu. *Economy and society*. 2021. № 25. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-17

2. «Deloitte» in Ukraine. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk.html (accessed 8 May 2022)

М.В. Джулай, аспірантка
Державний торгівельного-економічний університет

СКЛАДОВІ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ДЛЯ ПОКОЛІННЯ Z

Втрати компанії на підбір персоналу з поганою репутацією становлять близько 10% за дослідженням Randstad у 2021 році. Відповідно 50% кандидатів відмовляються працювати в компанії навіть з вищим рівнем заробітної плати. З них 96% вважають одним із ключових критеріїв вибору компанії – це її цінності [1].

На ринку праці існує поділ на теорії поколінь – це розподіл працездатного населення відповідно до років народження. Знання про особливості поколінь, їх пріоритети в мотивації, цінності та модель поведінки в робочому середовищі підвищує ефективність менеджменту персоналу компанії. Прийнято вважати наступний розподіл поколінь:

- покоління бебі-бумерів (Baby Boom Generation) (1943(46) – 1960(64));
- покоління X (Generation X) або невідоме покоління (1961(65) –1980(83));
- покоління Y (Generation Y) або мілленіали, покоління «Next», покоління великого пальця (1978(83) - 1990(2003));
- покоління Z (Generation Z) або центеніали, покоління «ЯЯЯ» (Generation MeMeMe) (1991(2003) – 2000(23));
- покоління Альфа (після 2010(15) р.) [2].

За дослідженням McKinsey на початку 2022 року покоління Z (1997-2009 роки народження) становлять 7,6% від загальної кількості активних шукачів роботи у світі. За даними LinkedIn вибір компанії за складовими ціннісної пропозиції є в пріоритеті у порівнянні з рівнем заробітної плати. При цьому формат роботи work-life balance є критичним. 17% шукачів даного покоління обирають лише віддалені вакансії. Згідно аналізу, вони витрачають на 12% більше часу на розвиток hard skills на

платформі LinkedIn та 69% на професійний розвиток загалом, ніж інші покоління шукачів [1].

Формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) для покоління Z має включати особливості характеру покоління, їх спосіб життя і роботи, життєві цінності та тренди на ринку праці загалом світу та певної країни.

Загальними тенденціями на ринку праці у 2022 році з формування ціннісної пропозиції визначено: радикальна гнучкість формату роботи, персональний розвиток працівника, комплексний well-being, спільна соціальна мета компанії, глибший формат комунікації з працівниками. Тобто EVP відповідає соціальній місії компанії, підтримці сім'ї працівника та розвиток професійного кола спілкування. Важливо для працівників особистий розвиток та дійсно використання благ компанії з well-being. Комплексний підхід компанії до благополуччя команди є заходи за напрямками: фінансовий, ментальний, фізичний, професійний та соціальний. Формат віддаленої роботи залишається обов'язковою умовою для продовження працювати в компанії. Близько 30% опитуваних у 2021 році будуть змінювати місце роботи при відновленні лише офісного формату роботи [3].

Аналіз рейтингу привабливості бренду роботодавців на ринку праці України для покоління Z в 2021 році виявив трендові складові EVP. Аудиторія опитування – це студенти України без досвіду роботи або з досвідом до 1 року 3-й курс навчання бакалаврату (23,7 %). Найбільш важливими факторами для вибору стажування для студентів є можливість навчатися в компанії (56,96 %), рівень заробітної плати (44,79 %), офіційне працевлаштування (40,85 %). Ці фактори мають бути обов'язково включеними в описі вакансій та промотексті для набору на програми стажування. Важливим, але не основними, є бізнес-рейтинг компанії та її репутація (29,91 %), графік стажування (39,05 %), додаткові переваги (21,11 %) і статус міжнародної компанії (16,86 %). Найменш важливими факторами є можливість переїзду в інше місто/країну (16,75 %) і рівень масштабу компанії (12,10 %).

Найбільш важливими факторами, що впливають на рішення залишитися після стажування в компанії є можливість

поєднувати роботу та навчання в університеті, команда та доступ до навчання в компанії. Факторами, які потрібно включити до програми стажування є гнучкий графік та можливість віддалено працювати, наявність ментора на період стажування, можливість навчатися в компанії та розвиватися як професіонал.

Згідно світових тенденцій покоління Z в Україні також обирає гнучкий графік роботи. Комфортним форматом роботи є 3 робочих дні в офісі та 2 робочих дні віддалено (31,3%). Це пов'язано з важливістю для даного покоління комунікації з колегами один на один [4, с. 82-86].

Під час вибору компанії як майбутнього місця роботи покоління Z схильні до невеликої компанії або start-up, ніж до міжнародної корпорації. Це пов'язано з більшою гнучкістю та швидкістю управлінських рішень. Процеси та атмосфера роботи в команді є одним із ключових критеріїв залишитися в компанії після стажування для студентів. Відповідно міжнародні компанії потребують аналізу та трансформації процесів роботи.

У першу чергу існує потреба у зміні значення та структури офісу компанії. Лише 27% організаціям вдалося встановити гібридний етикет зустрічей команди. По-друге, кількість онлайн-зустрічей створює додатковий стрес для працівника під час постійної цифрової комунікації. Як наслідок, з'явилося нове поняття «асинхронної» роботи – під час зустрічі паралельно відповідати на робочі запитання в інших джерелах комунікації або перегляд запису зустрічі після.

Доступ до навчання в компанії для покоління Z також потребує трансформації, оскільки короткострокові курси втрачають актуальність. Трендом є довгострокове навчання з отриманням диплому, який оплачує компанія [5].

Таким чином, складовими ціннісної пропозиції роботодавця для покоління Z є гнучкість у формуванні робочого дня, конкурентна заробітна плата та офіційне працевлаштування. Віддалений формат роботи є найбільш привабливим. Власний і професійний розвиток та робота над проектом соціального значення збільшує шанси продовжити роботу в компанії.

Список використаних джерел:

1. Zapfloor (2022). The War for Gen Z Talent. Available at: https://www.zapfloor.com/blog/the-war-for-gen-z-talent (Accessed 02 May 2022).

2. Н.В. Коваль, В.А. Биба (2020). Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». №10, 1-8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf .

3. Provectus, AWS (2022). Reinventing Employee Value Proposition. Available at: https://pravo.ua/wp-content/uploads/2021/12/Volodyna.pdf (Accessed 03 May 2022).

4. Dzhulai, M., Fedulova, I., & Bolotina, I. (2022). Analysis of employer brand for young people. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 1(13(115), 80–91. https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252549 .

5. Microsoft (2022). Work Trend Index 2022. Available at: https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work (Accessed 06 May 2022).

Ю.В. Зайчук, здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ

Необхідність розвитку економіки України на інноваційній основі була задекларована ще наприкінці минулого століття. Але без наукових обґрунтувань і механізмів реалізації потрібних рішень ефективне розв’язання цієї проблеми практично неможливе, про що свідчить сучасний стан української економіки. Саме тому особливої ваги сьогодні набувають наукові розробки, спрямовані на переведення економіки України на інноваційну модель розвитку та комплексне розв’язання проблем інноваційного процесу в трансформаційній економіці [1].

Досягнення цілей і завдань, що стоять перед сучасними підприємствами усіх форм власності, організаційно-правових форм та галузевої належності, в умовах трансформаційних процесів у економіці, нестабільності політичної та соціально-економічної ситуації в країні вимагає вирішення питань, що пов’язані із удосконаленням традиційних методів управління підприємством та пошуком нових, які б забезпечували стійкий економічний стан і розвиток підприємства. Основою забезпечення стійкого функціонування підприємств та їх здатності до розвитку є забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, прибутковості, платоспроможності, стійкості та, як наслідок, зростання ринкової вартості

підприємства. Ці параметри залежать від ефективності управління ними як на рівні підприємства в цілому, так і від взаємоузгодженості дій усіх структурних підрозділів та фахівців підприємства. Практичне розв'язання цього завдання має забезпечувати інноваційна діяльність, як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства Цей процес можна розглядати як важливу передумову адаптації підприємства до ринкових умов господарювання та суттєву запоруку його життєздатності й успішності у конкурентному ринковому середовищі. В Законі України «Про інноваційну діяльність» під інноваціями розуміється «…новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [2, с. 30]. Сьогодні сучасний стан економіки України свідчить про перебування її у затяжній кризі. У наукових колах, у рамках дослідження даної проблеми,розглядаються інноваційні підходи до управління персоналом.

Підприємства вимушені адаптуватися до ринкової моделі взаємовідносин, високого рівня конкуренції, мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища. І тому вони інвестують в новітні технології, які дозволять їм автоматизувати ті чи інші бізнес-процеси.

Серед основних завдань зараз є зробити комфортні умови для співробітників, щоб вони не думали, що ми збираємось їх замінити штучним інтелектом, а навпаки хочемо цим допомогти їм у роботі. З цього можна зробити висновок, що основним джерелом інноваційних конкурентних переваг на ринку стає невичерпний ресурс, а саме персонал. Основою визначення умов є застосування методів, які були б більш ефективними на різних підприємствах. Проаналізуємо такі методи більш детально.

Підбір персоналу - це процес, коли підприємство підбирає собі нових і креативних кандидатів на посаду. Існують два види джерел набору персоналу: внутрішні — набір здійснюється всередині підприємства за рахунок його власних співробітників

самої організації, зовнішні — набір здійснюється за межами підприємства за рахунок зовнішніх ресурсів.

Оцінка діяльності - це діяльність суб'єктів оціночної діяльності та оцінювачів з організаційного, методичного та практичного забезпечення проведення оцінки об'єктів оцінки, розгляду та підготовки висновків щодо їх вартості.

Навчання - це організована діяльність, спрямована на максимальне засвоєння та застосування у подальшому вивчення матеріалу на практиці.

Система винагород - це дуже гарна ідея, особливо в великому колективі. Вона дає стимул і бажання щось робити краще за когось і за цю якісну роботу отримувати винагороду.

Управління кар'єрою - це заходи, що проводяться кадровою службою підприємства, щодо планування, організації, мотивації і контролю службового росту працівника, виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства й самого працівника.

Таким чином, можна з впевненістю сказати, що інноваційні методи управління персоналу є ефективнішими з точки зору порівняння переваг та недоліків. Інноваційні методи управління відповідають важливому на сьогодні компетентнісному підходу. Ций метод передбачає орієнтацію на навчання персоналу та ретельний відбір кандидатів за критеріям професійності. Саме це принесе в майбутньому користь та фінансову винагороду як працівнику, так і підприємству

Отже, розвиток сучасного бізнесу і глобалізаційні процеси будуть впливати на розширення, види теоретичного та методологічного забезпечення вказаної проблеми. Таким чином, персонал розглядається як рушійна сила вирішення проблем, пов'язаних з конкурентоздатністю, економічним зростанням та ефективністю функціонування будь-якого підприємства.

Список використаних джерел:

1. Павленко І.А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України: Монографія. К.: КНЕУ, 2007. 248 с.

2. Білявський В.М., Білявська Ю.В. Інноваційна діяльність як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. К. : КНТЕУ, 2015. С. 30–31.

Т.К. Ковбич, аспірант
Національний авіаційний університет

ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ ЄС

Тенденції до діджиталізації мають сильне відслідковування саме в розвинених країнах ЄС, оскільки їх населення має більшу потребу в дозвіллі, мобільності, вільному часі, вищий рівень індивідуальної соціальної та екологічної свідомості, при цьому концентруючи увагу переважно на рівні оплати праці відносно її тривалості, а не на прямій її продуктивності та колективних суспільних наслідках. В царині балансу таких інтересів також діють певні загальноєвропейські інтеграційні обмеження, котрі зумовлені стандартами виробництва і виробничих процесів, безпеки та гігієни праці, екологічними стандартами, котрі не дозволяють переглянути умови праці таким чином, щоб це нашкодило споживачеві, тобто призведе до зниження якості продукції чи послуг [1].

Для подолання існуючих диспропорцій в економічному розвитку та ринку праці в країнах ЄС функціонують програми оптимізації (поліпшення) мезоекономічного середовища шляхом стимуляції розміщення нових бізнесів саме в регіонах, що потребують додаткового стимулювання. Це має спричинювати і розвиток необхідної інфраструктури ринку праці – освітніх послуг, рекрутингових, діджиталізаційного сектору тощо.

Ще в середині 2020 року Європейською комісією прийнято одразу дві відповідні програми модернізації ринку праці ЄС, метою яких є підвищення конкурентоспроможності персоналу як на внутрішніх, так і на глобальних ринках, та створення умов соціальної справедливості праці. Згідно опублікованого пресрелізу ЄС протягом 2021 року на фінансування працевлаштування молоді в країнах ЄС має бути витрачено 22 млрд євро, оскільки рівень безробіття в цій віковій категорії вже сягнуло показника в 15% [2]. А саме молодь є рушієм та потенційною основою діджиталізованого ринку праці.

Названі програми включають комплекс заходів, котрі охоплюють короткі підготовчі курси; спеціалізоване консультування, стартові гранти і кредити для молодих

підприємців, схеми наставництва і бізнес-інкубатори – за першою програмою. Друга ж з представлених програм встановлює кількісні цілі для підвищення кваліфікації та навчання новим професіям, переважно цифрового сектору. Ці програми розраховані на п'ять років, а в результаті їх реалізації має сформуватися система та культура навчання протягом життя серед потенційної робочої сили.

На тлі подолання наслідків пандемії COVID-19 в країнах ЄС прийнято рішення про гостру потребу в модернізації ринку праці, зокрема інструментами діджиталізації, що покликана, крім усіх інших цілей, забезпечити працевлаштування в передових галузях молоді, котра на сьогодні, є найчисельнішим прошарком безробітних. Основним джерелом фінансування розглянутих програм модернізації ринку праці ЄС має стати саме бюджет ЄС, котрий водночас виступатиме каталізатором інвестиційних проектів в людський капітал з боку приватного сектору економіки [2]. Підґрунтям саме таких програм є певні соціально-статистичні зрізи, котрі засвідчили: «у період пандемії, коли віддалена робота і дистанційне навчання стали в ЄС реальністю для мільйонів людей, виявився слабким рівень цифрової підготовки працівників, наголошується в довідковому матеріалі Єврокомісії. Зараз в ЄС не менше 85% робочих місць вимагають певного рівня цифрової кваліфікації, але тільки 56% дорослих працівників у 2019 році мали хоча б базові навички роботи з цифровими технологіями. У період з 2005 до 2016 року 40% нових робочих місць припадали на сектори з інтенсивним цифровим виробництвом» [2].

Список використаних джерел:

1. Богатирьов К.О. Ринок праці та стратегія зайнятості в ЄС. Ефективна економіка (електронний журнал). 2012. №11. URL : (дата звернення: 29.03.2022 р.)

2. Єврокомісія виступила з двома проектами модернізації ринку праці ЄС. 02.07.2020 р.

URL : https://ua.interfax.com.ua/news/general/672373.html (дата звернення: 29.03.2022 р.)

А.М. Ліщинський, аспірант
ПВНЗ «Європейський університет»

ЦІЛЬОВІ ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Специфіка формування цільових показників інвестиційної привабливості проявляється в тому, що вони в підсумковому результаті представляють кількісні та якісні характеристики таксономічного показника кожного із досліджуваних підприємств у досліджуваних часових періодах. Це дозволяє на основі математичної обробки емпіричної інформації в подальшому визначити тісноту зв'язку між дослідженою сукупністю елементів та змінними економічних процесів та явищ ефективного управління діяльністю підприємств [1].

Таблиця 1

Цільові показники інвестиційної привабливості підприємств

	Напрями дослідження
Група 1 Показники прибутковості та рентабельності	Приріст доходу від реалізації продукції, тис.грн.
	Рентабельність реалізованої продукції (послуг), %
	Рентабельність діяльності, %
	Рентабельність капіталу, %
	Рентабельність власного капіталу, %
	Витрати на 1 гривню реалізованої продукції (послуг), грн.
	Коефіцієнт валового прибутку, %
Група 2 Показники платоспроможності та ліквідності	Оперативна поточна платоспроможніст
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
	Коефіцієнт швидкої ліквідності
	Коефіцієнт покриття
Група 3 Показники фінансової рівноваги	Рівень оборотного капіталу в структурі ресурсів, %
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів
	Фондовіддача
	Коефіцієнт фінансової автономії
	Коефіцієнт фінансового ризику (левериджу)
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу
Група 4 Показники фінансової гнучкості	Коефіцієнт RISK
	Показник чистої балансової ліквідності
	Рівень заборгованості
	Поріг рентабельності, тис.грн.
	Рівень самофінансування (запас фінансової міцності)
	Коефіцієнт ліквідності грошового потоку
	Коефіцієнт ефективності грошового потоку

Джерело: адаптовано автором до предмету дослідження на основі [1; 2; 3].

Підібрана система показників має характеризуватись винятковою варіативністю, оскільки умови функціонування підприємства змінюються під впливом нормативно-правових, фінансово-кредитних, фіскальних процесів, політичної ситуації, а сьогодні і воєнної агресії РФ на території України. Тому, для забезпечення адекватної оцінки обраних показників фінансово-господарської діяльності їх згруповано в три групи (табл. 1).

Одним із сучасних діагностик оцінки ефективності інвестиційної привабливості підприємства є таксономічний показник, суть якого полягає у необхідності узагальнення сформованих показників, що дозволяють максимально охопити ознаки, риси та характеристики визначеної групи, яка визначає ефективність господарської діяльності підприємства вцілому.

Отже, істотною перевагою розрахунку таксономічного показника є використання для його розрахунку не суб'єктивної експертної оцінки, а найбільш високих результатів показників із всієї досліджуваної сукупності даних по досліджуваному підприємству. Таким чином, еталоном є явище, що має найкращі показники, тобто із всієї сукупності показників вибираються найкращі показники і з них формується еталон. Кращим вважається результат станом на певну дату з максимальним значенням таксономічного показника.

Список використаних джерел:

1. Бакеренко Н. П., Прокопенко Н.С., Виклюк М.І. Фінансово-економічний механізм управління діяльністю готельних підприємств. Монографія. Львів : «Ліга-прес», 2013. 194 с.

2. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / [Скаско О.І., Виклюк М.І., Майор О.В., Тимчишин-Чемирис Ю.В. та ін.]. Львів: Растр-7, 2018. 414 с.

3. Фінансовий аналіз: [навча. посібник]. Білик М.Д. та ін. 2-ге вид., без змін. К. : КНЕУ, 2007. 592 с.

І.В. Макарчук, аспірант
Державний торговельно-економічний університет

СХИЛЬНІСТЬ ДО РИЗИКУ У ПРОЄКТАХ ІЗ РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Останнє десятиліття ми маємо можливість спостерігати бум у сфері інформаційних технологій: кількість компаній та найманих працівників зростає щороку у середньому на 30%, про що свідчать дані, опубліковані в щорічному звіті Ukraine IT

Report 2021 [1]. Окрім того, за підсумками 2021 року валовий прибуток у сфері інформаційних технологій склав 4% від загального ВВП країни. Кількість офіційно зареєстрованих IT компаній на листопад 2021 року складала 18,6 тис., в той час як кількість активних юридичних осіб, що надають послуги у сфері інформаційних технологій у 2021 році складала 8,7 тис. Загальний обсяг експорту інформаційних технологій щорічно зростає у середньому на 27% (до початку військової ескалації), і у минулому році склав 6,830 млн. Дол. (*за даними щорічного звіту IT Асоціації УКраїни*)

Українські IT підприємства зарекомендували себе як першокласного вендора з високою планкою якості розробки програмного забезпечення, а це гарантує постійне зростання кількості проєктів із розробки та підтримки програмного забезпечення.

Однак, як і будь-яка інша сфера господарської діяльності, IT галузь схильна до ризиків, з якими постійно працюють проєктні менеджери, оскільки, реалізація майже кожного проєкту здійснюється в умовах невизначеності.

Безперервна робота зі стейкхолдерами протягом усього періоду реалізації проєкту – це постійний процес пошуку оптимального рівня ризику, на який вони готові піти задля досягнення своєї стратегічної цілі – себто успішної реалізації проєкту. Проте рівень цього ризику відрізняється від проєкту до проєкту, оскільки у більшості випадків носить суто суб’єктивний характер. Схильність менеджерів до ризиків проявляється у постійному балансі між золотим трикутником проєктного менеджменту – часом, бюджетом та запланованим обсягом робіт.

Одним з відомих методів вимірювання індивідуальної схильності до ризику є побудова функції корисності. Функцію корисності запропонували Мілтон Фрідман та Леонард Дж. Севідж, опублікувавши її у своїй статті в 1948 році. Ця функція корисності, що змінюється, пояснює, чому людина схильна до ризику, коли у неї більше багатства, і не схильна до ризику, коли вона бідніша.

При різних рівнях доходу (багатства) ставлення людини до ризику може змінюватись. Як показали М. Фрідман і Л.

Дж. Севідж, форма функції корисності доходу для людини не обов'язково є випуклою або увігнутою для всіх розмірів доходу - можуть існувати рівні доходу, за яких людина є не схильною до ризику, і рівні доходу, за яких вона схильна ризикувати. Графік функції корисності Фрідмана – Севіджа (рис. 1) є опуклим до точки B та після точки C (тобто при дуже малому або дуже великому доході люди є не схильними до ризику) та увігнутим на проміжку BC (люди схильні ризикувати) [2].

Що стосується функцій, які описують висунуту гіпотезу, то їх будемо називати функціями схильності-несхильності до ризику (C-HCP).

Теорія раціональної поведінки індивіда стверджує, що кожна людина діє таким чином, щоб максимізувати власну корисність від результатів прийнятого рішення. У нашому випадку це стосується реалізації проєкту в межах запланованого бюджету, часу та у повному обсязі. Таким чином, функцію корисності у нашому конкретному випадку можна задати за допомогою зрізаних функцій розподілу ймовірностей, а саме:

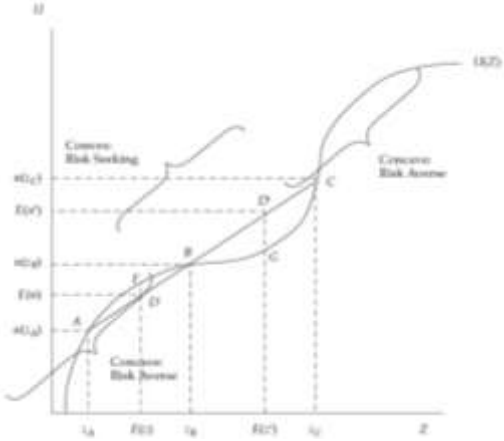


Рис.1. Функція корисності Фрідмана-Севіджа
Джерело [3]

$$F(x) = \begin{cases} 0, & x \le a \\ \frac{F(x)-F(a)}{F(b)-F(a)}, & a < x \le b \\ 1, & x > b \end{cases}$$

Виходячи з нормального закону розподілу, що має параметри m та s, отримуємо:

$$F(x) = \begin{cases} 0, & x \le a \\ \frac{F\left(\frac{x-m}{\sigma}\right) - F\left(\frac{a-m}{\sigma}\right)}{F\left(\frac{b-m}{\sigma}\right) - F\left(\frac{a-m}{\sigma}\right)} & a < x \le b \\ 1, & x > b \end{cases}$$

де m – математичне сподівання, а σ – середньоквадратичне відхилення відповідно.

Для того, аби розрахувати обсяг схильності до ризику, визначається коефіцієнт *Ерроу-Прата*, який розраховується як відношення другої похідної функції корисності до її першої похідної з від'ємним знаком. Чим вище кривизна u(c), тим вище неприйняття ризику. Однак, оскільки очікувані функції корисності не визначені однозначно (визначаються лише з точністю до афінних перетворень), потрібна міра, яка залишається постійною щодо цих перетворень, а не просто друга похідна від u(c). Одним з таких показників є *міра абсолютного ухилення від ризику Ерроу-Пратта* (ARA), також відома як *коефіцієнт абсолютного ухилення від ризику* , що визначається як:

$$r_A(x) = -\frac{U''(x)}{U'(x)}$$

До цього терміна стосуються наступні вирази:

— *експоненційна корисність форми* $u(c) = 1 - e^{-\alpha c}$ є унікальним у демонстрації постійного абсолютного неприйняття ризику (CARA): $A(c) = \alpha$ є постійною відносно c.

— *гіперболічне абсолютне ухилення від ризику* (HARA) — це найзагальніший клас функцій корисності, які зазвичай використовуються на практиці (зокрема, CRRA (постійне відносне неприйняття ризику), CARA (постійне абсолютне неприйняття ризику) і квадратична корисність, усі демонструють HARA та часто використовуються через їхню математичну природу). Функція корисності демонструє HARA, якщо її абсолютне неприйняття ризику є гіперболічною функцією , а саме:

$$A(c) = -\frac{u''(c)}{u'(c)} = \frac{1}{ac + b}$$

Рішення цього диференціального рівняння (без адитивних і мультиплікативних константних членів, які не впливають на поведінку, передбачену функцією корисності) є:

$$u(c) = \frac{(c - c_s)^{1-R}}{1 - R}$$

Міра *відносного ухилення від ризику* (RRA) або *коефіцієнт відносної неприйняття ризику* Ерроу-Пратта визначається як:

$$R(c) = cA(c) = \frac{-cu''}{u'(c)}$$

На відміну від ARA, RRA є величиною без розмірності, що дозволяє застосовувати її повсюдно. Як і для абсолютного ухилення від ризику, використовуються відповідні терміни *постійне відносне неприйняття ризику* (CRRA) та зменшення/зростання відносного неприйняття ризику (DRRA/IRRA). Перевага цього показника полягає в тому, що він все ще є дійсним показником неприйняття ризику, навіть якщо функція корисності змінюється з не схильності до ризику, оскільки значення c змінюється, тобто корисність не є строго опуклою/увігнутою по всьому c . Постійна RRA означає зменшення ARA, але зворотне не завжди вірно. Як конкретний приклад постійного відносного неприйняття ризику, функція корисності $u(c) = \log(c)$ при якій RRA = 1.

У силу того, що реалізація проєкту завжди здійснюється в умовах невизначеності та піддається певним проєктним ризикам, від міри неприйняття ризику як керівником проєкту так і його зацікавленими сторонами, буде залежати успішна реалізація проєкту та досягнення поставлених цілей. Окрім того, як показали розрахунку функції схильності-несхильності до ризику, розмір сподіваної користі проєкту буде напряму впливати на схильність до ризику як керівника, так і зацікавлених сторін.

Список використаних джерел:

1.IT-асоціація України, річний звіт за 2021 рік. https://itukraine.org.ua/results-of-a-national-study-of-the-it-industry.html

2.Іванова, Н. Ю., В. Беднарчик, and О. О. Карпенко. "Схильність до ризику як фактор ефективності діяльності фірми." (2003).

3.https://www.hetwebsite.net/het/essays/uncert/aversion.htm

4.Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. Е. Наконечний.- К.: ТОВ «Борисфен-М», 1996.- 245 с.

5.Ястремський О. І. Основи теорії економічного ризику: Навч. посів- К.: АртЕк, 1997.- 248 с.

Д.С. Павлюк, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет ім. С. Кузнеця

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІННОВЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Інновації за своєю суттю мають широкий спектр ризиків, які залежать від спроби передбачити невідоме. Попри на те, що компанії вже давно виділяють великі ресурси для управління цими ризиками, невизначеність навколо інновацій продовжує мучити багатьох непідготовлених новаторів, які занадто швидко виходять на ринок.

Для того, щоб успішно керувати інноваційним ризиком, керівники повинні приділяти достатній час і подумати, що розробити та як вдосконалити свою модель прийняття рішень, згідно з якою вони оцінюють відповідні інновації. Чим надійнішу та релевантнішу інформацію використовуватимуть компанії, роблячи вибір про те, коли і як впроваджувати інновації на ринок, тим менше ризиків, вони припустять і таким чином зменшать непередбачені наслідки.

Для інноваційних ризиків більш повне та характерне визначення дає С.М. Ілляшенко [3] – «Ризик у загальному випадку необхідно розглядати як можливість або загрозу відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних».

Розроблення заходів щодо управління інноваційними ризиками вимагає виконання оцінювання прийнятності отриманого рівня ризику й вибору методів управління ризиками. Варто зазначити, що в теорії та практиці найбільш поширеними методами реагування на інноваційні ризики є [1, 2]:

уникнення інноваційних ризиків, найчастіше через усунення причини таких ризиків (придбання прав власності на готові інноваційні розробки, залучення до реалізації інноваційного проєкту кваліфікованого підрядника тощо);

передача інноваційних ризиків, що полягає у перекладанні відповідальності за ризик на іншу сторону;

прийняття інноваційних ризиків, яке може бути як пасивним (коли свідомо приймаються ті ризики, котрі мають низький рівень негативного впливу на реалізацію інноваційного

проєкту), так і активним (коли розробляється план дій у випадку настання ризиків, що загрожують інноваційному проєкту);

оптимізація (зниження) ступеня інноваційних ризиків (через створення відповідних резервів, страхування ризиків тощо).

У фазі реалізації проєкту для зниження ризиків використовують інші методи та прийоми: метод розподілу ризиків, метод диверсифікації, передача (трансферт) ризику, метод лімітування, метод хеджування, метод резервування та інші [4]. Крім того необхідно враховувати основні правила під час управління інноваційними ризиками що наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Основні правила під час управління інноваційними ризиками

Принцип	Пояснення
Розроблення моделі для оцінки ризику та прибутку	Навіть ті інновації, які передбачають лише незначні зміни в існуючих продуктах або вимагають мінімальних інвестицій, будуються на основі знань (тобто, моделі).
Врахування обмежень моделей	Існує два широких і поширених типи обмежень моделі інновацій. Перша – це наявність неправильної моделі, де основні припущення щодо потенціалу інновації та способу її фундаментальної оцінки просто неправильні. Друга – це наявність неповної моделі прийняття рішень.
Постійне вдосконалення системи управляння ризиками	Навіть маючи необмежений час і ресурси, інноваційна модель ніколи не включатиме всі фактори, які потенційно можуть вплинути на успіх інновації та повністю мінімізувати пов’язані з цим ризики.
Постійне стеження за інформацією про ризики	Після подолання багатьох перешкод у створенні моделі з життєздатним контекстом і пов’язаними з нею факторами ризику часто нехтують користувачем інновації
Врахування інфраструктури, в якій буде розміщена інновація	Темпи інновацій та технологічний прогрес постійно ставлять під сумнів інфраструктуру певних продуктів.

Розроблено автором

Інновації за своєю природою є ризикованим бізнесом, який передбачає, інколи, невідомий результат. Прийняття цього факту та вибір відповідного методу управління інноваційним ризиком мають вирішальне значення для успішної інноваційної діяльності. Враховуючи п’ять ключових правил, бізнес буде краще підготовлений для подолання багатьох ризиків, пов’язаних з інноваціями, які залишаються без уваги.

Список використаних джерел:

1. Березіна О. Ю. Концептуальні засади управління ризиками інноваційної діяльності в регіоні / Науковий вісник Херсонського державного

університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 7. Ч. 4. С. 53 – 56.
2. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур / Сталий розвиток економіки. 2013. № 5. С. 282 – 291.
3. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком : [навч. посіб.] / С.М. Ілляшенко ; 2-ге вид., перероб. і доп. Суми : Університетська книга ; К. : Княгиня Ольга, 2005. 324 с.
4. John Bowers, Alireza Khorakian. Integrating risk management in the innovation project / European Journal of Innovation Management. 2014. Vol. 17. Issue: 1, P. 25-40.

A. Shevchuk, higher education seeker
Alfred Nobel University, Dnipro

US INTERNATIONAL TRADE AND ITS IMPACT ON COMPANY INVESTMENT ACTIVITIES

US exports and imports form important foreign economic relations for the country's economy in general and investment activities of resident companies and foreign investors in particular. It is worth noting that the high level of development of the domestic market has made foreign relations less open, which is typical for Japan and Europe. However, this factor does not prevent the country from taking a leading position in the ranking in terms of foreign trade turnover.

In the period from 2011 to 2020 there is volatility in exports of goods and services. From 2011-2014, exports gradually increased to $573.3 million, but in 2015 and 2016 they fell sharply to $496.1 million. Then, from 2017 to 2019, exports increased again to $561.6 million and fell sharply to $484.2 million in 2020. This was affected by the pandemic. (Exports of goods and services (current US$) | Data, 2022). (Fig.1)

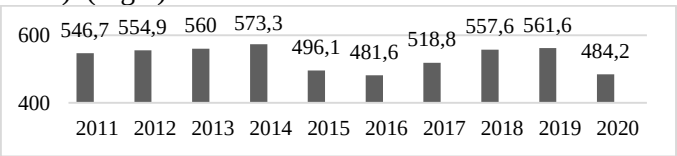


Fig 1. Exports, goods and services, millions USD
Source: EXPORTS OF GOODS AND SERVICES (CURRENT US$) | DATA

Chart 2 shows the dynamics of US imports from 2011 to 2020. From 2012-2024, imports were the same, and in 2015 and 2016 they

fell sharply to $517.8 million. From 2017 to 2018, imports increased, but in 2020 they again fell sharply to $518 million.

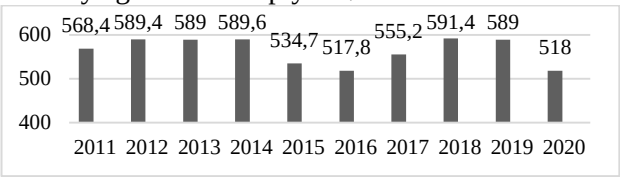


Fig 2. Imports, goods and services, millions USD
Source: IMPORTS OF GOODS AND SERVICES (CURRENT US$) | DATA

When carrying out the company's investment activities, it was important to take into account not only the dynamics but also the structure of international trade. America's exports are formed from agricultural products and industrial products. The total export of Latin America and other countries in relation to industrial production is 15%. These include metals and products from them, transport and equipment, as well as chemistry and medicaments. (Imports of goods and services (current US$) | Data, 2022).

America is an import-oriented country. This means that it buys more foreign products than it sells for export itself. This is not good. However, for the United States, this state of affairs is to some extent necessary. In order to maintain the constant issue of the dollar and its distribution in the world, the authorities need to maintain the situation of the outflow of the dollar mass. At the same time, all US trade operations are carried out only for dollars. Therefore, the outflow / inflow of capital has a slightly different meaning than in other states.

The latest available country data in 2020 shows that 69.3% of products exported from the US were purchased by importers in: Canada (17.8% of global), Mexico (14.8%), China (8.7 %), Japan (4.48%), Great Britain (4.1%), Germany. (4%), South Korea (3.58%), the Netherlands (3.18%), Brazil (2.4%), Taiwan (2.1%), France (2%) and Belgium (1.9%).

From a continental perspective, 32.7% of US exports by value went to other trading partners in North America. Meanwhile, 32.4% were sold to Asian importers, while another 22.5% of goods were sent to Europe. A smaller percentage was in Latin America, excluding Mexico but including the Caribbean (9%), Oceania led by Australia and New Zealand (1.9%) and then Africa (1.5%). (USA |

Imports and Exports | World | ALL COMMODITIES | Value (US$) and Value Growth, YoY (%) | 2009 - 2020, 2021).

The main export country for the United States in 2020 is China (19%). The United States is bordered by Canada (11.4%) and Mexico (13.6%) by land, so these countries are also the main exporters for the US.

Thus, the investment activities of US resident companies and foreign investors take into account the dynamics of international trade, the structure of exports and imports in the country for goods and services, as well as major partner countries in export-import operations.

References:

1. Data.worldbank.org. 2022. Exports of goods and services (current US$) | Data. [online] Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD>[Accessed 10 May 2022].
2. Data.worldbank.org. 2022. Imports of goods and services (current US$) | Data. [online] Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.IMP.GNFS.CD> [Accessed 10 May 2022].
3. Trendeconomy.com. 2021. *USA | Imports and Exports | World | ALL COMMODITIES | Value (US$) and Value Growth, YoY (%) | 2009 - 2020*. [online] Available at: <https://trendeconomy.com/data/h2/UnitedStatesOfAmerica/TOTAL> [Accessed 2022].
4. Comtrade.un.org. 2020. [online] Available at: <https://comtrade.un.org/pb/downloads/2020/VolI2020.pdf>[Accessed 11 May 2022].

O. Yaloza, student
Alfred Nobel University

EVALUATION OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF JAPAN FOR THE DECISION-MAKING WITHIN THE INTERNATIONAL INVESTMENT PROJECT

The investment climate conveys a number of economic, socio-political and financial conditions in a country or region that impact investors' decision on whether there are sufficient conditions for businesses. In places where there is no essential public business infrastructure like market supporting laws, proper regulations and transparency, there is no possibility to establish a level of trust. As a result, doing business in such places becomes problematic, therefore, investors try to avoid dealing in problematic environments. Additionally, we can characterize the attractiveness of the investment

climate by examining numerous indirect factors:

- national security considerations,
- taxes,
- property rights,
- stability and liquidity of financial markets,
- poverty level,
- crime rate.

Japan is a high-income country with big population. There are many opportunities for foreign investors and a vast number of emerging markets that are open for investing. Before beginning to discuss the peculiarities of the investment climate of Japan, the strong and weak points of the environment should be assessed, which are: strong and weak points of the investment climate, investment aid, tax rates.

Strengths. Analyzing the strengths, it should be noted that Japan is one of the biggest economies in the world, a leader in many industries that holds a developed domestic market with strong demand and high purchasing power. The economy has been steadily growing and can be characterized as rock solid when it comes to stability. The country has a lucrative geographical location, which brings access to other Asian markets. There is a stable political system and trustworthy government. The business environment is being promoted to facilitate foreign investments; this includes tax incentives, investment aid and guarantee of protection. There is a highly skilled workforce in Japan; a culture of hard work, loyalty and excellence is norm. The ageing population creates many opportunities for investors in products and services made for older age groups. Japan regulatory climate is highly supportive of investors. There are independent courts, improvements made in transparency and regulations developed to be in line with international standards (Japan - United States Department of State, 2020). Capital markets are also available for foreigners. There is a strong protection of intellectual property rights with a permission on nearly all foreign exchange transactions like royalties, repayment of principal, transfer of profits, dividends etc.

Weaknesses. Japanese business environment is a subject to excessive regulation that can increase the costs of starting the business. The economy has also been fighting with heavy deflation

for many years, the pandemic crisis has only hindered the progress that Japan made through the decades on the issue. A person planning to do business in Japan should take into the account the culture and its features since the Japanese tend to cooperate with known companies and prefer already established networks and partnerships with national companies. Cultural and language barriers can be hard to deal with, depending on type of business, and sometimes it is more effective to have your own Japanese insider doing the managing job, simply because overcoming the barriers might be too difficult and time consuming. Japanese small and mid-size enterprises are not as productive as the famous multinational corporations, which can be counter-intuitive for the investors in some industries. The ageing population is also a double-edged sword, while bringing opportunities for some, it puts pressure on the social security system. There are also low returns on equity, aversion of M&A by foreign money and cash hoarding among Japanese companies. The labor laws are inflexible, and a strict labor recruitment system increases the costs of managing HR. Nevertheless, the government is aware of these issues and is pursuing initiatives to make investment conditions better. And as was mentioned above, not as a sign of corruption, which is low in Japan, but as a cultural peculiarity, Japanese firms have deep relationships with each other, especially suppliers, so this can somewhat limit the possibilities of entering into some markets for foreign investors.

Government investment support programs in Japan deserve additional attention when making investment decisions within the framework of international investment projects. The Japanese Government openly promotes foreign investment to its economy and has established many programs to attract it. The government's program takes the form of discounts and reduction of taxes, guaranteed loans at reduced rates and assistance for those who wish to import into Japan. There are privileges for those who create jobs, promote national and regional development, protect the environment and aid given for R&D. About 910 special zones were established throughout the country to attract more investors, and such zones are usually free from some national regulations and have their own distinctive features. The number of FTZ (free trade zones) are available for businesses, some of the examples are Naha FTZ and

Okinawa SFTZ. Foreign investors and businesses can find a vast number of opportunities to obtain loans at advantageous rates. Apart from banks, Japanese financial corporation provides special-purpose loans for SMEs to support the growth of new businesses (Loans | JAPAN FINANCE CORPORATION, 2022).

The Japanese government can be considered as a transparent and centralized regulatory system. Government bodies and ministries take a leading role in managing the country. The government is relatively open to foreign companies and doesn't discriminate. Japan is a civil law country with a codification. The Japanese government has not expropriated or nationalized any foreign enterprises since the end of the Second World War. Moreover, the country was ranked first by the World Bank Doing Business Report in 2019 for resolving insolvency. The country also has a reliable property right recording system, secured interests are recognized and enforced. Japan is leading in the promotion of the expansion of intellectual property rights, a sophisticated IP regime is considered as one of the strongest in the world. In 2019, Japan had an ease of doing business score of 78.0, ranking it 29 among 190 countries (Japan: ease of doing business 2019 | Statista, 2022). In addition, the country has an economic freedom score of 69.9 (2022), making it the 35th freest economy in the world and 6th among Asia-Pacific region.

In 2014, Tokyo Stock Exchange, the third largest stock exchange in the world and the largest in Asia, in collaboration with Nikkei launched a JPX-Nikkei 400 index, which is composed of companies that meet the requirements of global investment standards and are highly appealing for investors (Index Information - Nikkei Indexes, 2022). The index consists of common stocks from the TSE's Prime Market, Standard Market and Growth Market. The premium is put on company performance, especially return on equity. The BOJ and GPIF (Government Pension Investment Fund) have both purchased the index's ETFs.

Overall, the country has a lot of emerging markets and strong protection of rights. It rates highly in personal freedoms and transparency; the crime levels are very low and the workforce is highly skilled. Being one of the most globally competitive countries in the world, having a large domestic market, sophisticated pro-business policies, greatly developed labor market, internal stability

and strong international distribution controls make Japan an attractive investment direction and forms a solid background for the international project's implementation

References:

1. (www.dw.com), D., 2022. Japan: Inflation rises due to COVID and Ukraine war | DW | 25.04.2022. [online] DW.COM. Available at: <https://www.dw.com/en/japan-inflation-rises-due-to-covid-and-ukraine-war/a-61581350> [Accessed 6 May 2022].
2. 2020. Economy Profile of Japan, Doing Business 2020 indicators. [online] Available at: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/j/japan/JPN.pdf> [Accessed 5 May 2022].
3. Indexes.nikkei.co.jp. 2022. Index Information - Nikkei Indexes. [online] Available at: <https://indexes.nikkei.co.jp/en/nkave/index/profile?idx=jpxnk400> [Accessed 6 May 2022].
4. Jfc.go.jp. 2022. Loans | JAPAN FINANCE CORPORATION. [online] Available at: <https://www.jfc.go.jp/n/english/sme/loans.html> [Accessed 5 May 2022].
5. Kihara, L., 2022. Japan consumers' inflation expectations hit record high in March. [online] Reuters. Available at: <https://www.reuters.com/world/asia-pacific/japan-consumers-inflation-expectations-hit-record-high-march-survey-2022-03-16/> [Accessed 6 May 2022].
6. Salaryexplorer.com. 2022. Average Salary in Japan 2022 - The Complete Guide. [online] Available at: <http://www.salaryexplorer.com/salary-survey.php?loc=107&loctype=1> [Accessed 7 May 2022].
7. Statista. 2019. Japan: ease of doing business 2019 | Statista. [online] Available at: <https://www.statista.com/statistics/885351/japan-ease-of-doing-business/#:~:text=With%20a%20score%20of%2078.0,procedures%20to%20transfer%20a%20property.> [Accessed 11 May 2022].
8. United States Department of State. 2020. Japan - United States Department of State. [online] Available at: <https://www.state.gov/reports/2020-investment-climate-statements/japan/> [Accessed 5 May 2022].

СЕКЦІЯ 3
КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Dr. Vl. Melnyk, Associate Professor
Business Administration University Carlos III of Madrid,
Prof., Dr. V. Melnyk, Research Director
School of Marketing UNSW Business School UNSW Sydney

THE ROLE OF SOCIAL NORMS IN PROMOTING SUSTAINABLE BEHAVIOR

Social norms have received considerable attention in academic research, revealing substantial power of social norms to affect the behavior of individuals and even of whole nations. Social norms are defined as "rules and standards that are understood by members of a group, and that guide and/or constrain social behavior without the force of laws" [3, p. 152]. A Large body of research suggests that social norms regulate such diverse phenomena as queuing [10], fertility [15], cooperation [1], crime [13], government effectiveness [12], and social order [6].

This ability of social norms to influence consumers' preferences and behaviors has been noticed by policy makers and marketers and therefore it is no surprise that social norms became a primary tool for changing socially significant behaviors as an alternative to more traditional approaches designed to reduce undesirable conduct [14]. In the past decades marketing practitioners have embraced social norms marketing. It is based on the idea that consumer behavior is to a large extent influenced by perceptions of what is "normal" or "typical" in a social context. In particular, consumers are more likely to follow a behavior when they perceive such behavior to be in accordance with the norms of their group [16]. Social norms marketing was listed by The New York Times Magazine as one of the most significant marketing ideas of 2001, due to its effectiveness [5]. And already in 2002, nearly half (48%) of all 4-year residential colleges and universities in US were conducting social norms marketing campaigns to reduce alcohol, smoking and drug use among students [17]. Further, social norms have also been utilized by

policy makers to influence the behavior of citizens across various domains. One of the reasons for the popularity of social norms marketing is its potential cost-effectiveness in achieving large-scale positive results [2]. For example, with funding of about $6,000 per school, per year significant reductions (13%) were achieved in the number of students reporting impaired driving. Similarly, the slogan "Most teens don't use" is used in a 2015 campaign about youth alcohol and substance use. Social norms are especially important to promote behaviors with social benefits. Sustainable products are also among those for which societal benefits are important, because sustainability emphasizes social rather than physical product attributes. Furthermore, social norms have been shown to be important predictors for the adoption of new products [7], and for customer loyalty to mobile phone service providers [9].

To make optimal use of social norms, it is crucial for marketers to understand under which conditions the effect of social norms can increase the desired behavior or can backfire, and more specifically how to use different social norms in different situations. Recent research has emphasized the importance of distinguishing between injunctive and descriptive norms as a key feature to understanding the influence of social norms [8; 11], because each refers to a separate source of human motivation" [4, p. 1015]. Namely, social norms influence consumer's choice by activating different types of motivational goals. For example, these goals can be "being part of the group" or "avoiding punishment". And these difference can interact with the regulatory focus of consumers. Furthermore, each norm can be differently affected by mood of consumers. Therefore, each type should be carefully chosen, and used depending on the context in which the information supported by the norm is processed by the consumer.

References:

1. Axelrod R. The Evolution of Cooperation. New York: Basic Books, 1985.
2. Burchell K., Rettie R., Patel K. Marketing social norms: Social marketing and the 'social norm approach'. *Journal of Consumer Behaviour*. 2017. №12. P. 1-9.
3. Cialdini R. B., Trost M. R. Social influence: Social norms, conformity, and compliance. *The Handbook of Social Psychology.* Boston: McGraw-Hill., 1998. P. 151-192.
4. Cialdini R. B., Reno R. R., Kallgren C. A. A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology.* 1990. № 58. P. 1015-1026.

5.Frauenfelder M. Social Norms Marketing. *New York Times Magazine, December*. 2001. №9. P. 100.

6.Hechter M., Kanazawa S. Group Solidarity and Social Order in Japan. *Journal of Theoretical Politics.* 1993. №5(4). P. 455-493.

7.Homburg C., Wieseke J., Kuehnl C. Social influence on salespeople's adoption of sales technology: A multilevel analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science.* 2010. №38. P. 159-168.

8.Lapinski M. K., Rimal R. N. An explication of social norms. *Communication Theory*. 2005. №15. P. 127-147.

9.Lee R., Murphy J., Neale L. The interactions of consumption characteristics on social norms. *Journal of Consumer Marketing.* 2009. №26. P. 277-285.

10. MacCormick N. Norms, Institutions, and Institutional Facts *Law and Philosophy*. 1998. №17(3). P. 301-345.

11. Nolan J. M., Schultz P. W., Cialdini R. B., Goldstein N. J., Griskevicius V. Normative social influence is underdetected. *Personality and Social Psychology Bulletin.* 2008. №34. P. 913-923.

12. Putnam R. D., Leonardi R., Nanetti R. Y. *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press, 1994.

13. Sampson R. J., Raudenbush S. W., Earls F. Neighborhoods and violent crime: A multilevel study of collective efficacy. *Science.* 1997. №277(5328). P. 918-924.

14. Schultz P. W., Nolan J. M., Cialdini R. B., Goldstein N. J., Griskevicius V. The constructive, destructive and reconstructive power of social norms. *Psychological Science.* 2007. №18. P. 429-434.

15. Simons J. The cultural significance of western fertility trends in the 1980s. *Dynamics of values in fertility change.* Oxford: Oxford University Press, 1999. P. 78-99.

16. Thorbjørnsen H., Pedersen P. E., Nysveen H. "This is who I am": Identity expressiveness and the theory of planned behavior. *Psychology & Marketing*. 2007. №24. P. 763-785.

17. Wechsler H., Nelson T. E., Lee J. E., Seibring M., Lewis C., Keeling R. P. Perception and reality: a national evaluation of social norms marketing interventions to reduce college students' heavy alcohol use. *Journal of Studies on Alcohol*. 2003. №64(4). P. 484-494.

Н.В. Зачосова, д.е.н., професор,
В.О. Занора, к.е.н., доцент,
Д.В. Поковба, здобувач вищої освіти
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Кадрова політика як складова системи управління господарською діяльністю підприємства є одним із важливих її елементів, що впливає на успішність та результативність

діяльності суб'єкта господарювання. Ті управлінські підходи та інструментарій, що на сьогодні визначаються як сучасні, зумовлюють перехід системи як управління, так і функціонування підприємства на вищий рівень ефективності, забезпечуючи конкурентоспроможність на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. Тому варто чітко визначити методичні аспекти формування та управління кадровою політикою з огляду на застосування сучасних методологій, можливості щодо забезпечення її ефективності.

Серед питань, що виникають стосовно кадрової політики, увагу привертають також дії, що стосуються її створення. Формування політики відбувається тоді, коли менеджмент підприємства визнає необхідність такої формалізації окремих аспектів управління персоналом. Створення кадрової політики може відбутись до початку здійснення підприємством господарської діяльності, на етапі запуску, під час функціонування або ж існувати неформально. У той же час маємо згадати й такі випадки, коли керівництво не усвідомлює необхідності наявності кадрової політики або ж уникає її створення, не розуміючи сутності, не володіючи відповідними знаннями. На нашу думку, кадрова політика, а саме її формалізація, є більш необхідною для середніх та великих підприємств. На малих підприємствах вона в принципі може існувати й в неформальному виді.

На кадрову політику впливають різноманітні чинники, а саме організаційна структура, ресурси організації, трудове законодавство, стратегії підприємства, особливості господарської діяльності, ринок праці, ринкова кон'юктура, профспілки, кількісний та якісний склад населення, управлінський склад, державна політика, соціальні норми, якісний та кількісний склад працівників тощо (рис. 1) [1]. Їх класифікують у дві основні групи, а саме внутрішні та зовнішні.

Як ми визначили, важливим є не лише процес управління кадровою політикою, а й її створення. Широкий спектр факторів, що впливають на кадрову політику безпосередньо, та на етап її утворення, актуалізують питання вибору підходів щодо її формування. Серед інструментарію, що може бути використаний для утворення кадрової політики, такі підходи як

проєктний, системний, ситуаційний, проблемний (проблемно-орієнтований), програмно-цільовий, сценарний та інші [2]. Вважаємо, що саме проєктна методологія здатна забезпечити більшу ефективність кадрової політики для господарської діяльності підприємства порівняно з іншими. На сьогодні проєктний підхід враховує управління зацікавленими сторонами, управління ризиками тощо.

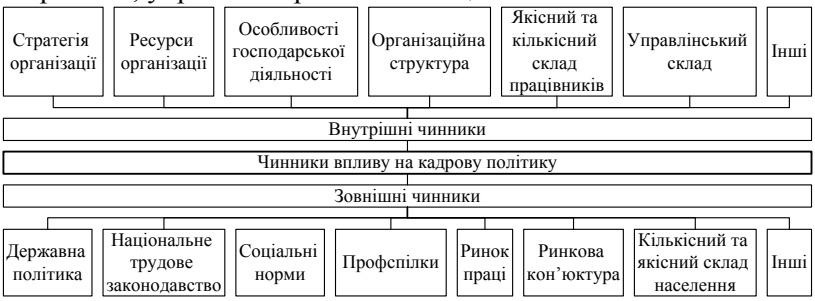


Рис. 1. Основні фактори впливу на кадрову політику суб'єкта господарювання (сформовано на основі [1])

Вплив кожного окремого фактора на кадрову політику певного підприємства відрізняється, а тому має бути з'ясований. Задля з'ясування впливу того чи іншого фактору на кадрову політику можна використати експертне оцінювання. Для підвищення якості, об'єктивності експертного оцінювання можна його провести не лише із залученням фахівців підприємства, а й запросивши зовнішніх експертів. Визначення впливу чинників можна проводити в контексті ризик-менеджменту, ідентифікуючи ті ризики, що загрожують як створенню, так і ефективному управлінню кадровою політикою.

Безперечно, навіть прийняття та застосування кадрової політики не гарантує забезпечення ефективності управління персоналом. У цьому контексті особливої ваги набуває компетентність та інші характеристики управлінського складу суб'єкта господарювання, бо базис як організаційної культури, так і кадрової політики визначається саме ними, їхніми поглядами та підходами до менеджменту. Серед світових тенденцій в сфері управління особливе місце займає людиноцентричний підхід, що передбачає партнерську взаємодію власників підприємства, топ-менеджменту та інших

співробітників. Однак, ситуація на ринку праці України, у сфері управління персоналом у вітчизняних компаніях свідчить про те, що партнерські відносини не притаманні поки що переважній більшості організацій. Отже, вважаємо, що одним із основних ризиків, який негативно впливає на кадрову політику суб'єкта господарювання є кадровий ризик, що стосується керівного складу управлінців. Ефективність кадрової політики підприємства залежить від того, на скільки його керівник поділяє ті принципи та підходи, що визначаються нею.

У висновках зазначимо, що подальші дослідження мають бути направлені на визначення особливостей, ризиків та проблем створення кадрової політики окремого суб'єкта господарювання, механізму управління нею, а також на забезпечення можливостей її розвитку та удосконалення.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко С.М., Марченко Д.В. Удосконалення кадрової політики підприємства модної індустрії. Ефективна економіка. 2019. №10. doi: 10.32702/2307-2105-2019.10.72.

2. Занора В.О. Узагальнення науково-методичних підходів до стратегічного управління підприємством. Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». 2015. №33(366). С. 59–63.

Н.П. Капітаненко, д.ю.н., доцент
Запорізький національний університет

ОСОБЛИВОСТІ УКЛАДЕННЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Побудова в Україні правової, соціально-орієнтованої держави базується на визнанні людини, її життя і здоров'я, честі та гідності, недоторканності та безпеки найвищою соціальною цінністю [1]. Досягнення заявлених цінностей є процесом тривалим, поступовим і непростим. Безпосередньо, сфера трудових правовідносин потребує суттєвих якісних змін для реалізації кожного права на працю.

Стан ринку праці в Україні потребує вдосконалення чинних нормативно-правових актів на основі євроінтеграційних вимог. Законодавство про працю має встановлювати високий рівень умов праці, всемірну охорону трудових прав працівників. В той же час, норми права повинні відповідати реальному стану

відносин у сфері трудової діяльності, враховуючи відповідні зміни в суспільному розвитку.

Введення в Україні воєнного стану у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України відповідно до Закону України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 р. [1] та Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 р. № 64/2022 [2] зумовило потребу у внесенні змін до вітчизняного законодавства про працю в умовах воєнного стану. Особливості трудових відносини працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами, у період дії воєнного стану визначає Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 р. [3], введений відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 р. [4].

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 р. визначає, що на період дії воєнного стану вводяться обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина відповідно до статей 43, 44 Конституції України. Також у зазначений період не застосовуються норми законодавства про працю, які врегульовані вказаним законом.

Загалом, свобода праці базується на принципі свободи укладання трудового договору, який виступає основою встановлення правовідносин між працівником і роботодавцем. Особливість укладення трудового договору в умовах воєнного стану полягає в наступному.

По-перше, роботодавець та працівник самостійно за згодою визначають форму трудового договору у період воєнного стану. Хоча ч.1 ст. 24 КЗпП України визначає, що трудовий договір укладається, як правило, у письмовій формі. Крім того, передбачено випадки, за яких додержання письмової форми трудового договору є обов'язковим. Відтак, прийнятий закон надає перевагу згоді сторін щодо форми укладення трудового договору.

По-друге, з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається, при укладенні трудового договору, відповідно до положень ст. 26 КЗпП України, може бути обумовлене угодою сторін випробування. Вказана норма надає також перелік осіб, для яких випробування не встановлюється при прийнятті на роботу. Однак, у період дії воєнного стану умова про випробування працівника під час прийняття на роботу може встановлюватися для будь-якої категорії працівників, тобто положення про заборону встановлення випробування для певних категорій осіб не застосовується.

По-третє, закон сприяє укладенню строкових трудових договорів для забезпечення функціонування підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності. Так, з метою оперативного залучення до виконання роботи нових працівників, а також усунення кадрового дефіциту та браку робочої сили, у тому числі внаслідок фактичної відсутності працівників, які евакуювалися в іншу місцевість, перебувають у відпустці, простої, тимчасово втратили працездатність або місцезнаходження яких тимчасово невідоме, роботодавці можуть укладати з новими працівниками строкові трудові договори у період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника.

Згідно зі ст.23 КЗпП України за загальним правилом трудовий договір укладається на невизначений строк (безстроковий трудовий договір). Строковий трудовий договір укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру наступної роботи, або умов її виконання, або інтересів працівника та в інших випадках, передбачених законодавчими актами. У період дії воєнного стану право на укладення строкового трудового договору надано роботодавцю.

Отже, на період дії воєнного стану чинне законодавство України передбачає особливості організації трудових відносин, зокрема щодо укладення трудового договору між працівником та роботодавцем.

Список використаних джерел:

1. Конституція України: прийнята Верховною Радою України 28 червня 1996 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/

2. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні: Закон України від 24 лютого 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text (дата звернення 11.05.2022).
3. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text (дата звернення 11.05.2022).
4. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text (дата звернення 11.05.2022).
5. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення 11.05.2022).

Т.В. Колєснік, д.ю.н., професор,
С.М. Калініченко, к.е.н., доцент
Державний біотехнологічний університет

РЕЛОКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ЗОНИ БОЙОВИХ ДІЙ: АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ

Запровадження в Україні воєнного стану безумовно вплинуло на всі сфери життя українського суспільства. Основні проблеми, які зараз постали перед роботодавцями, пов’язані зі зміною локації підприємств - це переміщення співробітників та обладнання до безпечної зони. Принагідно відзначити, що промисловий потенціал України історично було зосереджений у Харківській Донецькій, Луганській, Дніпропетровській та Запорізькій областях. Зараз це регіони, де ведуться активні бойові дії. Війна загрожує повним руйнуванням не лише виробничих приміщень, а й унікального обладнання підприємств. Для збереження національного, потужнього виробничого потенціалу на державному рівні було ухвалено рішення сприяти переміщенню виробництв і фахівців у безпечніші регіони України.

Уряд спільно з Міністерством економіки України запровадив механізм реалізації програми з релокації українських підприємств, які знаходяться у зоні активних бойових дій. Відповідно, наразі реалізація програми здійснюється на основі таких нормативно-правових актів: Постанови Уряду №305 від 17.03.2022, що регламентує безоплатне перевезення майна

вітчизняних підприємств, установ та організацій згідно з переліком, який формується Міністерством економіки і передається до Міністерства інфраструктури; та Розпорядження Уряду №246-р від 25.03.2022, що передбачає план невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію [1].

Переміщення (релокація, або релокейт) з однієї країни в іншу вже давно не є чимось новим. Проте через потенційну агресію Росії проти України компанії, які раніше ніколи не задумувалися про переселення працівників в інші країни, почали активно цікавитися релокацією. Релокація - це поняття означає переведення працівника на роботу у інший підрозділ великої компанії або кардинальну зміну співробітником сфери своєї діяльності. Станом на сьогодні потужності 98 підприємств вже перевезено на Західну Україну, 375 учасників програми перебувають в стадії переїзду. Наразі здійснюється переміщення підприємств в регіони Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської, Тернопільської, Хмельницької, Чернівецької, Вінницької, Волинської та Рівненської області. Майже всі віддалені від лінії фронту регіони пропонують місця для релокації. Для цього уповноважуються спеціальні співробітники центральної та місцевої влади іспільними зусиллями координують цей важливий процес. Наприклад, на Закарпатті розробили чат-бот для комунікації з підприємцями, які мають бажання перенести виробництво у регіон, за умови, що перенесені підприємства не повинні шкодити екології області. А загалом Міністерством економіки отримано 1164 заявок від підприємців, з яких 1058 вже опрацьовані. Стосовно релокації підприємств, слід зазначити, що до програми може долучитися будь-яке підприємство, здійснивши повну або часткову релокацію своїх потужностей.

Сьогодні аби зберегти виробничий потенціал українських підприємств в умовах воєнного стану Федерація роботодавців України бере активну участь у впровадженні Урядом програми релокації (переміщення) бізнесу (наказ Мінекономіки від 07.03.2022 №391-22)[2]. Реалізуючи програму релокації кожен роботодавець має можливість обрати один із типів – зовнішню

чи внутрішню релокацію з метою збереження економічного потенціалу на національному чи міжнародному рівні. На національному рівні для малого та середнього бізнесу розроблена програма EU4Business. За допомогою бізнес-кластерів, торгово-промислових палат, громадських організацій у територіальних громадах надається підтримка компаній під час війни: модернізація бізнес-моделей, залучення інших підприємців у співпрацю, зберігання робочих місць. Програма розрахована також підтримувати й інші ідеї стосовно допомоги саме тій сфері бізнесу який і в подальшому буде розвиватися в країні. Надзвичайно важливо, щоб українські роботодавці під час воєнного стану працювали в безпечних умовах і не втратили своїх клієнтів, щоб інфраструктура підприємства працювала стабільно, могла масштабуватися та була захищена від кіберзагроз.

Безумовно, для економіки України краще, коли підприємства переміщуються по території України та залишаються тут. В тому випадку коли це неможливо, діє програма за підтримки Ради бізнес-омбудсмена спрямована на релокацією за кордон. Найпопулярнішою країною для зовнішньої релокації українського бізнесу стала Польща. Зараз ця країна нараховує майже 22 тисячі компаній з українським капіталом. Для порівняння до війни було зареєстровано лише 100 підприємств. Активний приріст зумовлений нещодавно прийнятим законам, які спрямовані на допомогу українцям та їхньому бізнесу. В свою чергу, при вирішенні питання стосовно зовнішньої релокації роботодавцям слід звернути увагу на нюанси з підготовки та адаптації в інших країнах, щоб уникнути подвійного оподаткування. Принагідно зазначити що є ряд Конвенцій в яких врегульоване це питання, а саме: Конвенція між Урядом України та Урядом Естонської Республіки про уникнення подвійного оподаткування та попередження податкових ухилень стосовно податків на дохід і майно від 24.12.1996 р.; Конвенція між Урядом України та Урядом Литовської Республіки про уникнення подвійного оподаткування та попередження податкових ухилень стосовно податків на дохід і на майно від 25.12.1997 р.; Конвенція між Урядом України та Урядом Республіки Болгарія про уникнення

подвійного оподаткування доходів і майна та попередження податкових ухилень від 03.10.1997 р., Конвенція між Україною і Португальською Республікою про уникнення подвійного оподаткування та попередження податкових ухилень стосовно податків на дохід і на капітал від 11.03.2002 р. Кожен з окреслених типів релокації має свої ознаки і який тип релокації обрати, залежить від сфери бізнесу, та потенціалу роботодавця.

Слід зауважити, що для продовження роботи підприємства, окрім переміщення самого устаткування, необхідно подбати про переміщення його співробітників або найм нових. З метою забезпечення дотримання трудових прав працівників Верховною Радою України 15.03.2022 року було прийнято Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», (24.03.2022 набув чинності; далі – Закон). Цей Закон визначає особливості трудових відносин працівників підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами, на період дії воєнного стану [3].

Законодавчими новаціями передбачено дві важливі норми, що містить ст. 3 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», вони зосереджені на питаннях переведення та зміни істотних умов праці в умовах воєнного часу. Отже у зв’язку з релокацією підприємства може винукнути необхідність щодо перепрофілювання та релокації працівників. Перша норма визначає, що на період дії воєнного стану роботодавець має право перевести працівника на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без його згоди (за винятком переведення на роботу в іншу місцевість, де тривають активні бойові дії), якщо вона не протипоказана працівникові за станом здоров'я, лише для відвернення або ліквідації наслідків бойових дій, а також інших обставин, які ставлять або можуть поставити під загрозу життя чи нормальні життєві умови людей, з оплатою праці за виконану роботу, але не нижчою, ніж середній заробіток за попередньою роботою.

В свою чергу друга норма визначає, що на період дії воєнного стану норми ч.3 ст. 32 КЗпП України про двомісячний строк попередження працівника про зміну істотних умов праці

не застосовуються. Але застосовується норма ч.2. ст. 32 КЗпП України, яка регламентує питання переміщення працівника. Звичайно, роботодавець повинен попередити працівників про зміну істотних умов праці навіть в цих складних умовах. Але якщо раніше попередження надавалося за два місяці, то тепер рішення слід прийняти відразу: або працівник погоджується працювати в запропонованих умовах, або відмовляється і в такому випадку він буде звільнений за п. 6 ст. 36 КЗпП України «у зв'язку з відмовою від продовження роботи у зв'язку із зміною істотних умов праці» [4].

Висвітлюючи окремі питання організації праці в умовах воєнного стану слід зазначити, що процес релокації – це дієвий спосіб спрямований на збереження професійного потенціалу працівників та економічної складової держави. Тому, в цей вкрай важкий період, коли Україна частково охоплена воєнними діями агресора, надзвичайно важливо працювати над збереження економічного потенціалу країни та розробляти дієві механізми в політичній, економічній і законодавчій площині. Які спрацюють на випередження кризової ситуації і безумовно після завершення бойових дій допоможуть підприємствам розширити свої можливості та залишити частину виробництва за місцем релокації, відкривши філіали і за можливості повернуться на сталі місця.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб’єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2022р. № 246. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text

2. Про утворення міжвідомчої робочої групи з координації заходів щодо збереження виробничого потенціалу вітчизняних підприємств в умовах правового режиму воєнного стану : Наказ Міністерства економіки України від 07.03.2022. №391-22.URL: https://me.gov.ua/Ascod/List?lang=uk-UA&id=ae4c4653-1d85-4b23-b103-262d5d774935&tag

3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2136-20 № 2136-IX

4. Кодекс законів про працю України : станом на 1 січня 2022 року. Харків: Право, 2022. 120 с.

Н.А. Мазур, д.е.н., професор,
О.С. Лаврук, к.е.н., доцент
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ЛІДЕРСТВО Й ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ

В системі управління персоналом для забезпечення керованості поведінки персоналу організації гострої актуальності набули використання соціально-психологічних методів і таких інструментів їх реалізації як організаційна культура і лідерство.

Лідерство – це форма прояву впливу на поведінку людей, заснована на переважно соціально-психологічному контакті і соціально-психологічних методах управління в досягненні цілей організації за рахунок гармонізації інтересів організації та інтересів послідовників лідера і прагнення до досягнення синергетичного ефекту [5, с. 90]. Це визначення обумовлює важливість його дослідження при управлінні поведінкою персоналу. Лідерство тісно пов'язане з керівництвом. Хоча феномен керівництва є соціальним феноменом, а феномен лідерства – психологічним, між ними багато спільного, а саме обидва є засобом координації, упорядкування відносин усередині організації, засобом управління ними, реалізують процеси соціального впливу в колективі; їм властива певна субординація відносин.

Ця подібність функцій часто приводить до того, що лідерство здатне переходити в керівництво, а керівник – ставати лідером (формальним і неформальним), що значно підвищує ефективність управління поведінкою персоналу в цілому [2, 5, 6].

Необхідність опанування менеджерами лідерських засобів й інструментів впливу на підлеглих лідера полягає в тому, що саме керівник-лідер спроможний сьогодні забезпечити ефективність діяльності окремого колективу і організації в цілому. Лідер виконує не стільки узгодження цілей окремих підлеглих, скільки формулює такі цілі, які визнаються всіма як актуальні і такі, які є сенс досягати. Тобто ніщо і ніхто не може

розв’язати протиріччя між цілями окремих людей, крім людини, якій група працівників чи колектив надає статус лідера [4]. Саме ця особа здатна об’єднати в певну єдність людей, які мають різні цілі.

Лідерство як особлива функція керівника сьогодні посилюється за своєю значимістю в зв’язку зі зміною механізму мотивації до праці підлеглих. В умовах об’єктивних процесів демократизації менеджменту керівник перестає бути наглядачем, а скоріше – порадником, консультантом. Якщо він наділений і якостями харизматичного лідера, його професійний потенціал зростає ще більше. При цьому він особистим авторитетом впливає на поведінку кожного підлеглого і колективу в цілому, використовуючи ситуаційні поєднання технологій різних методів управління (адміністративних, економічних, соціально-психологічних).

Визначено, що результативність лідерства значною мірою обумовлена особистісними характеристиками керівника лідера і рівнем розвитку його компетентності. Саме ці характеристик можна використати певними індикаторами для вимірювання фактичного і бажаного рівня розвитку особистісних лідерських якостей керівників окремих колективів.

Важливим інструментом, який дозволяє йому зменшити напруження в роботі, є культура. Продіагностована культура колективу стає механізмом формування зрозумілих моделей поведінки, допомагає зберігати єдність і цілісність колективу при взаємодії з іншими колективами й особистостями. Розуміючи механізми формування і розвитку культури, керівник-лідер отримує можливість частково делегувати підлеглим певні повноваження і зменшувати власні зусилля на контроль їх діяльності, вивільняючи час на розв’язання стратегічних задач.

Розуміння культурних цінностей, які здатні об’єднати колектив, є сьогодні дієвим важелем впливу лідера на поведінку підлеглих. Без опанування організаційно-культурного підходу, який дає комплексне уявлення глибинних механізмів активізації поведінки людей у мінливих ситуаціях, неможливо повноцінно управляти поведінкою персоналу. Для використання культури як інструменту впливу на поведінку підлеглих керівнику

важливо знати, наскільки вони інтегровані в існуючу систему цінностей і наскільки вони гнучкі й готові до змін у ціннісній сфері при змінах умов життя й діяльності.

Опанування менеджерами механізмів лідерства і забезпечення впорядкованості поведінки підлеглих на основі реальних цінностей організаційної культури створює надійну основу посилення мотивації праці і трудової дисципліни [1].

Тобто, для успішного впливу на поведінку персоналу підприємства сучасний керівник повинен володіти певними якостями лідера, а сучасним інструментом впливу останнього є культура. Їх комплексний аналіз дозволяє знайти внутрішні фактори формування лідерського потенціалу керівника і водночас розробити прогнозні механізми системного впливу на поведінку з розумінням тих цінностей культури, які персонал сприймає як прийнятні. Добре сформована, відпрацьована організаційна культура містить у собі визнані й прийняті персоналом мотиви, потреби й інтереси, а також допомагає їх виробити у молодих співробітників. При ефективній, діючій організаційній культурі кожен працівник відчуває свою причетність до діяльності підприємства, а підприємство проявляє зацікавленість у своїх працівниках.

Список використаних джерел:

1. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6, Т. 3 .С. 249-252.
2. Данченко Л.Г., Гордина В.В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. 2015. № 11(26). С. 52-55.
3. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 3. С. 156-162.
4. Лаврук О.С., Ковальчук В.Г. Управління емоційним станом і згуртованістю колективу. *Збірник наукових праць ПДАТУ*. Вип. 22. 2014. С. 201-205.
5. Маркіна І.А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. № 159, 2020. С. 88-91.
6. Шутько Л.Г., Шатько Д.Б. Лідерство в системі управління якістю та його роль в підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка і управління інноваціями*. 2018. № 2(5). С. 61-70.

С.В. Маркова, д.е.н., доцент,
А.Г. Коновалова, здобувач рівня вищої освіти
Запорізький національний університет

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУЧАСНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ

Менеджмент всередині кожної української компанії полягає в тому, щоб визначити ефективні цілі та досягти їх шляхом правильного відбору, набору та найму персоналу. Кадри, відповідно, створюють підрозділи, які взаємодіють у процесі своєї діяльності. Кожен підрозділ має бути обізнаним стосовно власних прав та обов'язків та розпочати діяльність, яка у подальшому буде координуватись відповідальними за це особами або адміністрацією компанії. Головне правило результативної діяльності та успішної комунікації підрозділів – зв'язки між ними [1].

Відповідно до цього можемо зробити висновок стосовно важливості підбору, оцінки та розвитку кадрів. Люди, які збираються в колектив, відрізняються один від одного, мають різні інтереси та мотивацію працювати. Так з'являється перша задача кадрового менеджменту – формування кадрового потенціалу, який зможе забезпечити виробничі процеси компанії, та мотивація до ефективної діяльності цих кадрів.

Кожна компанія у процесі розвитку проходить через чотири стадії: формування, інтенсивне зростання, стабілізація та криза. Під час кожної з цих стадій важливим завданням кадрового менеджменту є орієнтація у ситуації, що склалась, та правильно організація персоналу [2].

У системі сучасних українських компаній роль кадрового менеджменту можна розподілити на багато пунктів, значно розширивши його функції. Розглянемо на прикладі маркетингової агенції «Борщ», яка активно розвивається на українському ринку зараз [3]:

1. Планування ресурсів – процес створення плану розвитку компанії на певний період у майбутньому – 3 або 6 місяців – потенційні проєкти, побажання стосовно майбутніх проєктів. Після розгляду всіх ідей планується персонал – яке кадрове забезпечення є зараз, які спеціалісти будуть потрібні у разі

початку співпраці з запланованими проєктами.

2. Набір персоналу – пошук кадрів за допомогою сучасних інтернет-платформ та у соціальних мережах.

3. Відбір – стадія співбесід. Оцінка виконаних або не виконаних тестових завдань, особиста комунікація на професійні та буденні теми.

4. Визначення умов праці, навантаження співробітника та його заробітної плати. Зазвичай така діяльність відбувається після тижневого випробувального терміну.

5. Профорієнтація та адаптація – обов'язковий етап. Так, як агенція сучасна та прогресивна, звісно ж вони разом розробили та створили корпоративну культуру, вивчення якої входить до обов'язкових умов адаптації персоналу. В процес адаптації також входить комунікація нових співробітників з менеджерами, які вже працюють у агенції – це передача проектів, навчання та постановка завдань, обговорення майбутньої діяльності.

6. Навчання – важливий етап. Важливо розуміти, що менеджери у креативній сфера навчаються постійно – це командні конференції, курси для підвищення кваліфікації, читання професійної літератури.

7. Оцінка діяльності та перші результати роботи. Опрацювання та аналіз отриманих результатів з менеджерами агенції, їх презентація та складення висновків.

8. Рішення стосовно підвищення та збільшення навантаження працівника – розвиток, розширення повноважень, збільшення кількості проєктів. Зазвичай, це відбувається вже на другий чи третій місяць після початку роботи в агенції.

9. Підготовка фахівця до керування відділом розпочинається за 8-10 місяців праці в агенції.

Тобто, відповідно до описаного вище плану діяльності, пошук та набір кадрів є тільки першою сходинкою кадрового менеджменту. Профорієнтація та адаптація не менш важливі.

Цікаво, що менеджер по кадрам є важливою складовою при розробці стратегії розвитку підприємством та довготривалому планування, адже від безпосередньо відповідає за людський ресурс, який буде втілювати намічені плани в життя компанії.

Для правильного функціонування кадрового менеджменту

існує кадрова політика – принципи, правила керування кадрами підприємства, їх набору та адаптації. Іншими словами, кадрова політика – це стратегія прийому на роботу нових працівників та їх навчання, адаптація, розвиток та підвищення в компанії [2].

Отже, управління людьми – важливий аспект теорії та практики управління. Без працівників немає організації, її діяльності та взагалі не мають значення цілі, які були намічені. Без професійного кадрового менеджменту немає працівників – все взаємопов'язане.

Список використаних джерел:

1. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ :КНЕУ, 2012. 382 с.

2. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.- практ. посіб. Київ : Знання, КОО, 2020. 348 с.

3. Офіційний сайт маркетингового агенства «BORSCH». URL: http://marketingagencyborsch.com/ (дата звернення: 12.05.2022).

Н.М. Орлова, д.мед.н., професор
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова,
В.А. Грохотов, аспірант
Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ЗАКЛАДІВ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Кадрові ресурси закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) є важливою складовою забезпечення населення доступною та якісною медичною, у т.ч. стоматологічною, допомогою.

Здійснений нами динамічний (за 2010-2020 рр.) аналіз кадрових ресурсів стоматологічних закладів комунальної/державної власності, підпорядкованих МОЗ України, виявив стабільну тенденцію до скорочення чисельності штатних посад лікарів-стоматологів у комунальному секторі стоматології (з 15911,75 у 2010 р. до 7819,50 у 2020 р.), їх укомплектованості (з 93,3% до 86,9%, відповідно), скорочення чисельності лікарів-стоматологів (фізичних осіб) (з 21313 у 2010 р, до 12601, відповідно), зниження показника

забезпеченості населення лікарями-стоматологами (з 4,67 до 3,04 на 10 000 населення) [1].

Причинами суттєвого скорочення кадрового потенціалу стоматологічної служби системи МОЗ України є реструктуризація мережі комунальних закладів, відтік лікарів-стоматологів до приватного сектора стоматології, трудова міграція лікарів за кордон. У майбутньому проблема може загостритись за рахунок скорочення обсягів підготовки лікарів-стоматологів [1,2].

Вирішення проблеми забезпечення населення України доступною та якісною стоматологічною допомогою вимагає розробки ефективної кадрової політики у сфері охорони стоматологічного здоров'я, збереження кадрового потенціалу комунального сектору стоматології, забезпечення достойної оплати праці медичних працівників, захисту їх прав та соціальної захищеності, створення належних умов праці, запровадження адекватної системи мотивації фахівців до надання якісної стоматологічної допомоги [1].

Як засвідчує позитивний міжнародний досвід, одним із перспективних шляхів розвитку ЗОЗ, який забезпечує підвищення якості медичної допомоги за рахунок залучення необхідних фінансів та збереження і зміцнення кадрового потенціалу є створення організаційних моделей ЗОЗ, заснованих на механізмах державно-приватного партнерства (ДПП) [3].

Впровадження механізмів ДПП сприяє розвитку менеджменту – діяльності, спрямованої на підвищення ефективності ЗОЗ, активізацію трудової діяльності, мотивацію як окремих медичних працівників, так і всього колективу.

Діяльність щодо вдосконалення роботи з кадрами у ЗОЗ, створеному на засадах ДПП, має бути націленою на приведення можливостей медичних працівників у відповідність до цілей діяльності медичного закладу, на забезпечення його активного зростання, лідерства на ринку послуг та стабільного розвитку шляхом впровадження інновацій.

Робота з кадровим ресурсом повинна акцентуватися на навчанні персоналу сучасним методикам, технологіям, процедурам управління, а також розвитку практичних навичок менеджменту з урахуванням специфічних особливостей

діяльності ЗОЗ в умовах конкурентного середовища та нормативних вимог бізнес – середовища.

Вона має бути націленою на оптимізацію процесу взаємодії персоналу з пацієнтами; залучення висококваліфікованого персоналу, його закріплення в ЗОЗ; стимулювання персоналу на основі ефективної системи мотивації.

Робота з персоналом повинна відповідати вимогам законодавства та сучасним принципам системи менеджменту якості, а також потребам клієнтів та очікуванням медичного персоналу.

У роботі з кадрами важливими є наступні моменти: зростання ролі завідувачів відділень (лінійних менеджерів); зв'язок кадрового та виробничого планування, тобто кадрова стратегія має бути однією з частин стратегічного плану розвитку ЗОЗ; ставлення керівництва до медичного персоналу як об'єкту корпоративної стратегії, об'єкту інвестицій; формування якісно нового кадрового складу менеджерів.

Оскільки кадровий потенціал є важливою складовою забезпечення якості допомоги населенню, потрібна розробка цільових індикаторів управління якістю та методики їх оцінки.

До основних моментів, які вимагають оцінки, можна віднести такі: забезпеченість ЗОЗ кадрами, контроль їх кваліфікації, наявність посадових інструкцій у персоналу. Наявність в адміністраторів навичок планування та організації адміністративної роботи, форм та методів адміністративного впливу на підлеглих.

Наявність оперативного управління фінансовими, технологічними, ресурсними індикаторами якості з акцентом на міжнародні стандарти серії ISO 9000.

Наявність програм позитивної мотивації персоналу, стимулюючої системи оплати праці, матеріального та морального стимулювання, залучення персоналу до управління ЗОЗ.

Розробка та впровадження організаційних моделей стоматологічних ЗОЗ на принципах ДПП в Україні є перспективним шляхом збереження та розвитку стоматологічних кадрів та забезпечення населення доступною та якісною стоматологічною допомогою. Робота з кадровим

ресурсом у ЗОЗ на засадах ДПП потребує розробки стратегії системного розвитку в умовах ринкової економіки з урахуванням нових економічних вимог бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Грохотов В. А., Орлова Н. М. Кадрові ресурси як складова забезпечення якості та доступності стоматологічної допомоги населенню України. Вісник Вінницького національного медичного університету. 2022. № 1. С.113-118.
2. Мазур І.П., Вахненко О.П. Сторіччя Української стоматології: здобутки та сучасні виклики. *Українські медичні вісті*. 2020. №1. 70-76.
3. Torchia M., Calabrò A., Morner M. Public–Private Partnerships in the Health Care Sector: A systematic review of the literature. *Public Management Review*. 2015. № 2. P. 236-261.

Р.В. Сагайдак-Нікітюк, д.ф.н., професор,
Н.В. Андрієнко, аспірант
Національний фармацевтичний університет

ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕРСОНАЛУ АПТЕЧНОГО ЗАКЛАДУ

Ефективність функціонування організації в сучасних умовах залежить від впливу низки чинників макро- та мікросередовища. Одним з чинників мікросередовища є рівень соціально-психологічного клімату, який склався в трудовому колективі аптечного закладу. Оскільки емоційний стан фармацевта впливає на його ставлення до професійної діяльності та відвідувача аптечного закладу, а також на рівень фармацевтичного обслуговування, який може надати фахівець. Варто зазначити, що негативний рівень соціально-психологічного клімату в колективі призводить до нервовості та дратівливості фармацевта і здійснює негативний вплив на ставлення та манеру його спілкування з відвідувачем аптечного закладу. Це зумовлює необхідність постійного удосконалення психологічної культури персоналу аптечного закладу.

На підставі узагальнення праць науковців нами визначено, що психологічна культура – це сукупність психологічних якостей, властивостей, навичок, вмінь, переконань та уявлень фахівця про самого себе й його впливу на відвідувачів аптечного закладу та колег, що дають йому змогу підтримувати

оптимальний рівень свого психічного функціонування [1-3].

Підвищення психологічної культури фармацевтів вимагає виконання низки функцій: освітньої; інформаційної; консультативної; експертної; дослідницької, які повинні бути реалізовані в закладах вищої освіти в процесі надання відповідних послуг з підвищення кваліфікації.

Для реалізації перерахованих функцій доцільно виділити змістовні блоки роботи з персоналом для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в аптечному закладі:

- особистісна орієнтація;
- системне бачення управлінської діяльності;
- формування предметної сфери;
- володіння управлінськими технологіями.

Варто зазначити, що освоєння кожної складової відбувається на основі попереднього (або всіх наступних), а у процесі проведення занять створено умови для розвитку комунікативних навичок персоналу аптечних закладів і керівників, навичок довіри і взаємодії, зниження тривожності, розвитку професійної Я-концепції, запобігання професійного вигорання. Наявність цих умов сприяє стабілізації самооцінки і пов’язаних з нею емоційних переживань, більш осмисленого ставлення до самого себе, що знижує прагнення уникнути відповідальності, самостверджуватися за рахунок відвідувачів або виплескувати негативні емоції на відвідувачів.

Список використаних джерел:

1. Седова Н. А. Формування психологічної культури як важлива складова психічного здоров'я студентської молоді. *Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами* : зб. наук. пр. 2007. № 2 (4). С. 310-315.

2. Мачинська Н. І., Лагутін В. Б. Психологічна культура як складник професіоналізму викладача. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2011. № 2. С. 229-241.

3. Сидорова К. Г. Особливості формування психологічної культури державних службовців. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=412

Н.П. Базалійська, к.е.н., доцент,
Н.А. Шрубковський, здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет

СУЧАСНІ МЕТОДИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА SMART-ПРИНЦИПАХ

В останні десятиліття прискореними темпами відбуваються зміни в зовнішньому середовищі функціонування суб'єктів підприємницької діяльності. Роботодавці потребують якісної робочої сили, щоб мати можливість швидко реагувати на появу різноманітних можливостей чи загроз. З іншого боку, пропозиція робочої сили на ринку праці, навантаження шукачів роботи на одне вакантне робоче місце, безробіття та інші виклики створюють проблеми пошуку ефективних шляхів розвитку елементів інфраструктури сучасного ринку праці.

Ефективний процес підбору персоналу особливо важливий для кожного підприємства, адже саме від раціональної укомплектованості підприємства персоналом залежить його продуктивність, конкурентоспроможність і, звичайно, прибутковість.

Тому актуальною є розробка та використання сучасних технологій підбору персоналу на вітчизняних підприємствах. У будь-які часи, а особливо в кризові моменти, комерційні структури намагаються оптимізувати витрати і при цьому збільшити ефективність роботи. Одним з ключових моментів при вирішенні таких завдань виступає кадрове питання.

Задля успіху свого бізнесу керівникові потрібно створити надійний фундамент своєї організації, залучити такий HR, що здатен реагувати на будь-які зміни середовища. Головні вимоги сучасного економічного середовища до HR – надійність та професіоналізм. Smart-рекрутинг потрібно здійснювати на жорстких умовах, оскільки помилка у виборі HR може дорого коштувати бізнес-організації.

Проаналізувавши сутність та особливості сучасних технологій відбору персоналу, можна провести їх класифікацію відповідно до категорії потенційних працівників (рис. 1).

Отже, хедхантинг розрахований на так званих «золотих комірців» – вищих керівників (керівників підприємств, топ-

менеджерів), рекрутинг – на «білих комірців» (наприклад, керівників відділів), а скринінг використовують підбору допоміжного та обслуговуючого персоналу.

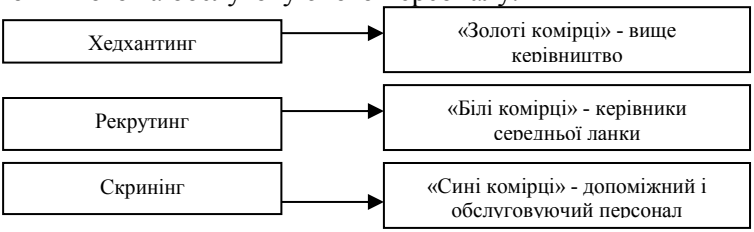


Рис. 1. Характеристика сучасних технологій підбору персоналу

У такий період багато методів пошуку персоналу є недієвими, оскільки вони є «застарілими». Епоха digital вимагає впровадження нових ідей, які відкриють можливість роботи з людьми нового світу, де кожен прив'язаний до свого девайсу.

Технологія SMART (Specific, Measurable, Achie-vable, Relevant, Time bound) – це мнемонічна абревіатура, використовувана в менеджменті та проектному управлінні для визначення цілей і постановки завдань. SMART-технології – це комплекс інформаційних систем та технологій призначених для оптимізації управління на основі принципів відкритості та доступності [1, с. 56-57].

Рекрутинг без сучасних HR технологій – явище рідкісне. Більшість великих світових компаній використовують програмне забезпечення для рекрутингу, наприклад, чат-ботів, а також різні додатки для обліку робочого часу або аналізу ефективності роботи персоналу.

Smart-рекрутинг – це комунікативна бізнес-діяльність, де саме в процесі управління інформаційними ресурсами та інформаційними потоками, використання відповідних знань та вмінь щодо комунікативних процесів синергетично досягаються цілі організації щодо найму HR.

Таким чином, розглянемо рекрутмент на Smart-принципах більш детально (рис. 2) [2].

Концепція Smart-рекрутингу – гнучкість, що передбачає наявність великої кількості джерел, максимальна різноманітність мультимедіа, здатність швидко і просто

налаштовується.

Рис. 2. Рекрутмент на Smart-принципах в організації

В умовах постійного зростання і оновлення знань безперервний розвиток компетенцій протягом всієї кар'єри стає найбільш актуальним в системі найму. Необхідно змінювати саме середовище, не просто нарощувати обсяги утворення ресурсів, має якісно змінитися сам найм персоналу, його інструменти, необхідний перехід до SMART-утворення.

Слід зазначити, що симбіоз рекрутинг та Smart-принципи сприяє більш точному розумінню потреб замовника і дає повне уявлення про сферу діяльності підприємства-клієнта, а також уміння знаходити клієнтів і грамотно працювати.

Список використаних джерел:

1. Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. № 131. С. 53–63.

2. Pryvalova, N. Recruiting on SMART-principles. University Economic Bulletin, 2020, 100-104.

Ю.В. Білявська, к.е.н., доцент
Державний торговельно-економічний університет

БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сьогодні в епоху постіндустріального розвитку світової економіки сфера матеріального виробництва зазнає значних за своєю масштабністю змін, які пов'язані з повною заміною способів і технологій виготовлення продукції; відбувається

зміна фундаментальних понять, які обґрунтовують методи організації виробництва і управління підприємствами. Більшість підприємств інвестують в новітні технології, які дозволять їм автоматизувати ті чи інші бізнес-процеси. Проте людський капітал підприємства, як і раніше, залишається на першому місці.

Завдання, яке зараз стоїть перед підприємствами незалежно від того, в яких країнах вони представлені, - зробити так, щоб співробітники відчували, що штучний інтелект покликаний допомогти їм у роботі, а не замінити їх. Кадрова політика і стратегія підбору персоналу повинні демонструвати, що підприємства інвестують не тільки в нові технології, але і в розвиток і добробут своїх співробітників.

Високий рівень розвитку бренду роботодавця сприяє утриманню кваліфікованого персоналу в підприємництві та розвитку лояльності з боку потенційних працівників — молодих спеціалістів. Відповідно підприємство зменшує рівень фінансових ризиків. Проте у вітчизняній літературі концепція бренда роботодавця не так поширена. Залишаються недостатньо дослідженими причини її виникнення та імплементації в практику управління персоналом, не розкрито сутності бренда роботодавця. Відсутнє належне обґрунтування доцільності вкладання підприємствами коштів у його формування, зокрема визначення зисків, які одержує підприємство від позитивного бренда (іміджу) на ринку праці. Бракує ґрунтовних досліджень практики формування бренда роботодавця на вітчизняних підприємствах, а також його впливу на імідж підприємства на ринку товарів (послуг). Це свідчить про брак теоретико-методологічних досліджень сутності та природи бренда роботодавця, причин поширення концепції бренда роботодавця в теорії та практиці управління персоналом [1, с.21].

Сьогодні особливості управління персоналом наслідують європейські традиції. Перевагою самозайнятості з точки зору офісних працівників є цікаві завдання і гнучкі умови праці. Якщо специфіка роботи на підприємстві не передбачає організацію home office, то цікаві завдання можуть частково компенсувати незручності і позбавити співробітників від відчуття рутини. Спостерігаючи за реаліями ринку праці в

Україні, вони роблять ставку саме на цікавий зміст роботи - мабуть, кожен роботодавець може поліпшити свою пропозицію за цим напрямком. Крім того, роботодавцям варто враховувати навність приємної робочої атмосфери. Це означає, що підприємством вже час приділити більшу увагу організації робочих просторів: від вибору майданчиків (закриті кабінети, коворкінги або open space) до надихаючого дизайну.

Не менш важливе завдання - налагодити комунікацію зі співробітниками та пошукачами і стежити за тим, щоб зовнішній світ отримував достовірну інформацію про підприємство.

Таким чином, виходячи зі змісту поняття «бренд» та ураховуючи специфічність соціально-трудових відносин, сформулюємо концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «бренд роботодавця». По-перше, бренд роботодавця є певним образом підприємства як місця роботи, котрий існує у свідомості певних категорій людей або громадськості загалом. По-друге, бренд роботодавця як певний образ підприємства є стійким, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей з підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи: у процесі пошуку роботи, працевлаштування (укладання трудового договору), роботи (перебування у соціальнотрудових відносинах), звільнення з роботи (розірвання трудового договору), після припинення соціально-трудових відносин. По-третє, бренд роботодавця є емоційно забарвленим образом, який викликає певні емоції (позитивні, негативні, нейтральні) у певних людей (працівників підприємства, наявних і потенційних кандидатів). Приміром, дуже приваблива підприємство; нормальна підприємство, нічого незвичного; не дуже хороша підприємство, у разі, якщо неможливо деінде працевлаштуватися, то можна й у ній; жахлива підприємство, краще триматися від неї якомога далі. По-четверте, бренд роботодавця визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, що вирізняють підприємство з-поміж інших. По-п’яте, бренд роботодавця характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці [2, с. 249].

Отже, бренд роботодавця є стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей з підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. Кожне підприємство має свій імідж і бренд роботодавця незалежно від того, приділяє увагу керівництво питанням його формування чи ні. У разі якщо підприємство не приділяє належної уваги питанням дослідження та формування позитивного іміджу, останній може негативно позначитися на його конкурентоспроможності на ринку, зокрема й на ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Цимбалюк С. О. Формування бренда роботодавця на ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1. С. 21-25.

2. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретикої-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 247-252.

Н.М. Буняк, к.е.н., доцент

Волинський національний університет імені Лесі Українки

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах трансформації інституційного середовища ведення бізнесу стабільний розвиток та ефективність функціонування будь-якого суб’єкта господарювання безпосереднього залежить від персоналу, його кваліфікації та лояльності. Формування нової парадигми розвитку підприємства передбачає не тільки переосмислення усталених законів, закономірностей та принципів менеджменту, але й розробку дієвого механізму забезпечення кадрової безпеки в контексті зміцнення його економічної безпеки.

Сьогодні персонал є рушійною силою, що, з одного боку, забезпечує успішність функціонування підприємства, його економічну безпеку, а з другого – є основним джерелом загроз,

носієм ризиків, негативних зрушень у діяльності.

Заразом кадрову безпеку підприємства слід розглядати як характеристику стану його захищеності від впливу різного роду загроз, небезпек та ризиків, зумовлених людським чинником. Основними її складовими є: соціально-мотиваційна, професійна, антиконфліктна безпека та безпека життєдіяльності [1, с. 303]. Всі вони пов'язані між собою різноманітними зв'язками та впливами.

Механізм забезпечення кадрової безпеки будучи сукупністю взаємозалежних елементів, що взаємодіють між собою, повинен сприяти досягненню поставлених цілей підприємства шляхом ефективного формування та використання його кадрового потенціалу, захисту від впливу різного роду загроз, небезпек та ризиків, зумовлених людським чинником.

На нашу думку, основними складовими елементами механізму забезпечення кадрової безпеки підприємства є: суб'єкт, об'єкт, цілі, завдання, принципи, методи та інструменти впливу, які в сукупності здатні забезпечити підвищення результативності його діяльності шляхом ефективного формування та використання кадрового потенціалу, захисту від впливу різного роду загроз, небезпек та ризиків, зумовлених людським чинником. У разі, якщо один з виділених елементів виявиться малоефективним, то це негативно впливатиме на всю систему управління і, відповідно, зменшить її результативність. Тому дуже важливо періодично перевіряти ступінь відповідності одного елементу іншому та у разі потреби вносити в них певні корективи.

Розглянемо детальніше складові механізму забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Суб'єктами кадрової безпеки підприємства є: відділ кадрів, служба безпеки, лінійні та функціональні керівники, а об'єктом впливу – персонал. Між ними існують як прямі, так і зворотні зв'язки, які є важливою умовою зміцнення кадрової безпеки.

Основна мета механізму забезпечення кадрової безпеки підприємства – це визначення пріоритетних напрямків зосередження уваги суб'єкта впливу на основі отримання та інтерпретації певних сигналів, які можуть вказувати на погіршення стану безпеки, актуалізацію певних загроз,

зростання ризиків з боку власного персоналу, дестабілізацію зовнішнього середовища тощо.

Цілями механізму є:

– забезпечення належного стану всіх складових кадрової безпеки підприємства;

– ефективне використання наявного людського потенціалу підприємства;

– покращення показників функціонування підприємства;

– зміцнення конкурентних позицій на ринку;

– ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його комерційних інтересів.

Завданнями функціонування механізму забезпечення кадрової безпеки підприємства є:

– своєчасне виявлення загроз, небезпек та ризиків з боку власного персоналу;

– розробка та впровадження ефективних технологій щодо нейтралізації та нівелювання різного роду загроз;

– забезпечення максимальної адаптивності кадрової політики до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

– формування страхових фондів на випадок виникнення форс-мажорних обставин.

Основними принципами забезпечення кадрової безпеки підприємства є: обґрунтованість, стратегічна спрямованість, планомірність, оптимальність, безперервність. Наведений перелік принципів не є вичерпним, він може бути доповнений іншими. Основна вимога, яка ставиться до них – узгодженість між собою.

Важливим складовим елементом механізму забезпечення кадрової безпеки підприємства є сукупність інструментів впливу, основними з яких є: нормативно-правові, фінансові, технічні, організаційні, інформаційно-аналітичні.

У структурі механізму чільне місце займають також методи впливу, зокрема економічні, адміністративні, соціально-психологічні, правові та технологічні. Їх розподіл має досить умовний характер, оскільки всі вони пов’язані між собою і застосовуються в комплексі [2, с. 137].

Водночас для того, щоб механізм міг ефективно

функціонувати та забезпечувати бажаний рівень безпеки, він повинен бути узгодженим з іншими елементами, тобто «правильно» вбудованим в існуючу на підприємстві систему управління.

На нашу думку, процес імплементації повинен насамперед відповідати таким характеристикам, як: цільова спрямованість та несуперечливість.

Отже, механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства повинен сприяти підвищенню рівня професіоналізму персоналу, гарантувати захищеність від внутрішніх й зовнішніх загроз і небезпек, обумовлених людським фактором.

Список використаних джерел:

1. Кравченко В. О. Кадрова безпека – основа економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. №1. С.301-306.

2. Халіна О. В., Козаченко Н. О. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2017. № 2. С. 133-142.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
В.Ю. Шульга, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

РОЛЬ ТА МІСЦЕ РЕФЛЕКСІЇ В МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

На сучасному етапі розвитку суспільства до професіоналізму фахівця висуваються високі вимоги. Сучасний фахівець – це особистість, здатна аналізувати, коректувати й удосконалювати свою професійну діяльність. Необхідною умовою цього вдосконалення є професійна рефлексія. Професійна рефлексія – це співвіднесення себе, можливостей свого «Я» з тим, чого вимагає професія, зокрема – з існуючими про неї уявленнями. Ці уявлення рухливі, адже вони розвиваються. Рефлексія допомагає людині проаналізувати одержувані результати, обумовити цілі подальшої роботи, скоректувати свій професійний шлях [1].

Як відомо, необхідною умовою підвищення професіоналізму є рефлексивна компетентність фахівця. Рефлексивна компетентність – це сукупність професійних якостей особистості, що забезпечують найбільш адекватне здійснення

рефлексивних процесів, які дозволяють ефективно перетворювати проблемну ситуацію, сприяють розвитку іншого і власне саморозвитку, творчому підходу до професійної діяльності, досягненню її максимальної результативності [2].

Основна функція рефлексії полягає у забезпеченні більш повного і ясного усвідомлення людиною виконуваної ним діяльності її окремих елементів (чинників, мети, коштів) як єдиного цілого (діяльність як цілісну освіту, що становить функціональну частину всієї життєдіяльності). Результати рефлексії дозволяють точніше оцінювати свою поведінку та приймати більш правильні рішення. Рефлексія виникає в людини як результат певного рівня розвитку мислення та самосвідомості. Завдяки її появі окремі складові діяльності та особистості, включаючи саме мислення, стають об'єктом самопізнання: виникають думки про свої бажання, цілі, про те чи інше висловлювання чи емоційну реакцію, внутрішній стан, в результаті особистість розвивається.

Рефлексія має велике значення для людини в будь-якій діяльності. Але особливу роль вона грає в складній інтелектуальній роботі і в тих її видах, які характеризуються складною міжособовою і груповою взаємодією. До них, безперечно, відноситься управлінська діяльність. Тому менеджер повинен володіти високими здібностями як інтелектуальної, так і соціальної рефлексії.

Здібності менеджера до рефлексії якнайповніше виявляються в наступних видах професійної діяльності: в оцінці виробничої ситуації, зокрема поведінки інших людей; визначенні, постановці, виборі мети; аналізі виробничих проблем, ухваленні рішень; визначенні відносин і дій в міжособовій або груповій взаємодії, а також виборі стратегії і тактики організаційної поведінки в цілому; оцінці і поясненні свого службового положення.

У багатьох випадках умови і зміст управлінської діяльності, з одного боку, і багато внутрішніх якостей інтелекту і особи — з іншого, не сприяють заняттям рефлексії або навіть створюють для них перешкоди [3].

Що заважає рефлексії в управлінській діяльності? В першу чергу перешкодами тут є: відсутність цілей і стратегії розвитку

підприємства; стереотипи і шаблони поведінки; авторитарні стиль і методи управління; жорсткі організаційні системи і технології; страх (покарання, неуспіху, невідповідності зовнішнім вимогам); недолік відповідальності (неповна або формальна); низькі професійні компетенції; примітивні механізми психологічного захисту; обмеженість інтелекту; недостатній рівень розвитку самосвідомості (неадекватна самооцінка, недиференційована самооцінка) [1].

Аналізуючи різні підходи до проблеми рефлексії, необхідно відмітити наявність двох традицій в трактуванні рефлексивних процесів:

1. Рефлексивний аналіз власної свідомості і діяльності суб'єктом (індивідуальним або колективним, соціальним) — рефлексія першого ряду, так звана авторефлексія. Тут необхідно звернути увагу на одну суттєву ознаку в розрізненні самооцінки і авторефлексії. В будь-якій діяльності самооцінка і рефлексія відрізняються тим, що відносяться до різних сторін:

- самооцінка — до змін об'єкта в результаті дій суб'єкта діяльності;

- рефлексія — до усвідомлення, оцінки змін в суб'єкті — який досвід, винесений в результаті дій: чому навчився, що усвідомив тощо.

2. Рефлексія як розуміння міжособистісного (міжсуб'єктного) спілкування: як розуміння одним суб'єктом іншого, а також розуміння того, як інший суб'єкт, інші люди знають і розуміють «рефлексуючого», його особистісні особливості, емоційні реакції і когнітивні (пізнавальні) уявлення — рефлексія другого ряду [3].

Навчитися рефлексії — це приблизно те ж саме, що навчитися усвідомлювати власну діяльність. І навчитися цьому не надто важко. На першому етапі це означає ставити дуже прості запитання: „Що я роблю (робила)? Як я це роблю (робила)? Чому я дію (діяла) в цьому випадку так, а не інакше — і відповідати на них.

Отже, рефлексія важлива в мотивації персоналу, адже дозволяє вирішувати непередбачувані конфліктні ситуації, пом'якшити несприятливі обставини та забезпечує гармонійність розвитку колективу організації.

Список використаних джерел:

1. Инструменты профессионального саморазвития: семь простых приемов и методик. URL: https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=12961 (дата звернення: 10.05.2022).
2. Профессиональная рефлексия и ее место в формировании профессиональной компетентности педагогов. URL: https://works.doklad.ru/view/-uJpkUQATEc.html (дата звернення: 10.05.2022).
3. Роль і місце рефлексії в системі організації праці менеджера. URL: http://referatss.com.ua/work/rol-i-misce-refleksii-v-sistemi-organizacii-praci-menedzhera/ (дата звернення: 10.05.2022).

Л.В. Васюренко, к.е.н., доцент,
В.В. Кривошеєва, ст. викладач
Луганський національний аграрний університет

АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВИДАЛЕНОЇ РОБОТИ

У компаніях із великою кількістю віддалених співробітників корпоративна культура є особливо важливою. Це дозволяє транслювати цінності та головну місію організації, допомагає віддаленим співробітникам почуватися частиною команди.

Незважаючи на очевидні переваги віддаленої роботи для роботодавця, багато компаній відмовляються від цього режиму, апробуючи його на практиці. Проблема у зниженні мотивації співробітників і, як наслідок, зниженні ефективності, а не в самому форматі. Корінь цієї проблеми — неправильна організація робочого процесу, внаслідок чого працівники починають гостро почуватися ізольованими.

Процес адаптації одна із найважливіших процесів управління персоналом. Так створюється перше враження про компанію, змінити яке згодом буде дуже складно, тому воно має бути позитивним. У цей час співробітник повинен відчувати, що його завжди підтримають і не залишать віч-на-віч із незрозумілими завданнями. Адаптація поступова та включає кілька видів:

1. Соціальна адаптація. Віддалений формат роботи ускладнює спілкування з колегами та керівником. Щоб компенсувати ці проблеми, розробляється докладна програма адаптації. Може містити інформацію про цінності та традиції компанії, список завдань на 1-3 місяці, поради новачкам та контакти для вирішення ділових питань.

2. Адаптація виробництва. Новому співробітнику необхідно ознайомити з умовами роботи, розповісти про інструменти та платформи, що використовуються для віддаленої роботи в компанії.

3. Організаційна адаптація для нового робочого місця. Сюди входить інформація про внутрішні положення, структуру та правила, прийняті в компанії. Відмінність у тому, що при віддаленій роботі не потрібно показувати співробітнику, де кулер чи туалет. Натомість корисно говорити про час початку або, наприклад, про кількість зустрічей на тиждень.

4. Економічна адаптація. Новому співробітнику буде цікаво дізнатися про заробітну плату та умови оплати, бонуси та інші способи збільшення особистого доходу всередині компанії.

Це чотири основні види адаптації, які є складовими грамотної адаптації. Кожне підприємство має свою специфіку, завдяки якій до переліку можна додати санітарну, культурно-побутову, психофізіологічну чи психологічну адаптацію.

Система адаптації для дистанційної роботи мало чим відрізняється від адаптації в офісі. Важливо від початку розподілити ролі та розділити відповідальність за процес адаптації. Наступний крок – вибрати, яка інформація знадобиться новачкові для першого місяця роботи. У якій формі подати цю інформацію – вирішує керівник.

Створення згуртованої команди – складний процес. З погляду віддаленої співпраці це виглядає ще складніше, переважно тому, що це відносно нова модель. Однак існують працюючі інструменти та механізми корпоративної культури, що дозволяють будувати відносини між співробітниками на основі довіри, за якої кожен керується командними цілями. Ключовим моментом тут є усвідомлення кожним співробітником того, що він є цінним членом команди людей, які приносять користь компанії. Співробітник, у свою чергу, потребує підтримки компанії - від надання необхідного обладнання до участі в проектах, що сприяють професійному та особистісному розвитку.

Хоча модель віддаленої роботи вимагає високого ступеня автономії співробітників, компанія з таким режимом роботи повинна мати послідовний план з певними термінами,

завданнями та контрольними точками.

Також слід враховувати, що не всім підходить модель дистанційної співпраці. HR та менеджерам важливо навчитися розрізняти людей, які розділяють цінності компанії і справді готові працювати в заданому темпі. Вирішити цю проблему допоможуть спеціалізовані тести та досвід рекрутерів.

Насамкінець хотілося б зробити висновок, що витрати на адаптацію співробітників у компанії слід розглядати як довгострокові інвестиції в потенціал співробітників, адже від ефективності процесу адаптації залежить подальша успішність працівника. Поліпшення адаптації позитивно позначиться на продуктивність праці, що, своєю чергою, позитивно позначиться на фінансових результатах підприємства. А складна ситуація, яка змушує багатьох працівників працювати з дому, хоч і ускладнює цю практику, але не робить її неможливою. І значення цієї практики лише зростає. Робітнику все ще потрібно зустрічатися з HR та безпосередніми колегами. Підприємства повинні створювати плани адаптації з конкретними цілями, завданнями, етапами та результатами. Компанії використовують старі методи у модифікованому форматі. Новим співробітникам надається перелік справ, щоб переконатися, що вони розуміють основні аспекти своєї роботи. Більшість корпоративних заходів більше неможливі, але деякі все ще проводяться онлайн чи іншим чином. Адаптація працівників – необхідний процес, який необхідно систематизувати.

В.Л. Вороніна, к.е.н, доцент,
В.Р. Завгородій, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ

Сучасний світ розвивається стрімко та зазнає значних змін у всіх сферах життєдіяльності. З плином часу змінюється і системи управління [2]. Враховуючи останні здобутки людства, можна поставити багато питань: чи є вони доречними та ефективними, чи, можливо, потребують змін.

Досліджуючи розвиток менеджменту в Україні, можна

стверджувати, що менеджмент XXI століття поліпшив роботу організацій в сотні разів через: застосування інформаційних технологій (розробка сайтів, додатків та інших ресурсів для пошуку роботи чи співробітників, наприклад Work.ua, Olx, robota.ua); використання дистанційного управління, відстежування ефективності роботи підприємства на відстані (створення програм для контролю кількості продажів в магазинах, програмування касових апаратів на конкретні суми продажів протягом певного періоду, встановлення обсягів виробництва на підприємствах тощо); спрощення системи підбору персоналу, під час якого проводиться анкетування чи співбесіда (онлайн співбесіда особливо зазнала популярності під час пандемії Covid-19); використання електронних резюме; удосконалення методів управління через різні командні заходи (team-building, семінари, вебінари, курси підвищення кваліфікації тощо), після проведення яких працівники поліпшують свої знання, навички, вміння та колектив стає більш дружнім [1].

Кадрова політика підприємства являє собою систему принципів, ідей та вимог, що визначають основні правила роботи з кадрами та вимоги до них. На підприємствах кадрова політика формується керівниками, фіксується та декларується в загальних корпоративних документах [4].

Вважаємо, що управління трудовими ресурсами це багатогранний процес, який включає наступні етапи:

1. Планування (створення планового забезпечення трудовими ресурсами підприємства).
2. Набір персоналу (формування резерву всіх посад).
3. Відбір (оцінка вмінь, знань, навичок кандидатів та затвердження їх на посади, працевлаштовуючи одразу або внесення їх в резерв).
4. Визначення розміру заробітної плати та пільг (забезпечення ефективної системи оплати праці задля збереження існуючих та залучення нових трудових ресурсів).
5. Профорієнтація та адаптація (роз’яснення вимог до виконуваних обов’язків та мотиваційний вплив на нових співробітників).
6. Навчання (забезпечення нових трудових ресурсів

досвідом роботи).

7. Оцінка трудової діяльності (створення системи оцінювання роботи працівника).

8. Підвищення або зниження по службі, переведення та звільнення (використання системи оцінювання навичок співробітників).

9. Підготовка керівних кадрів та просування по службі (розробка структури задля забезпечення поліпшення вмінь, навичок та знань співробітника для подальшого просування кар'єрними сходинками).

Отже, управління персоналом потребує забезпечення ефективного та раціонального використання трудових ресурсів в колективі задля забезпечення ефективності роботи підприємства.

Враховуючи вище зазначені етапи управління трудовими ресурсами варто зазначити, що держава забезпечує надання бажаного напрямку руху для всіх верств населення, а саме: молоді, що досягла працездатного віку; пенсіонерів; людей з обмеженими можливостями тощо. Гарантом забезпечення управління трудовими ресурсами є Конституція України [3].

Також своєрідним гарантом довготривалого співробітництва підприємства та трудових ресурсів виступає психологічна складова, оскільки колектив, це не просто група людей, а організована структура. При розробці методів управління трудовими ресурсами, варто враховувати соціально-психологічний клімат, який потрібно покращувати задля уникнення плинності кадрів, та, в свою чергу зниження ефективності діяльності підприємства.

Підсумовуючи сказане, можна зробити висновок, що сучасне управління персоналом постійно вдосконалюється, залучаються інноваційні технології та методи управління. Сучасна кадрова політика має забезпечувати дотримання вимог підприємства та його відповідальності перед співробітниками.

Список використаних джерел:

1. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/4573

2. Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка.*

2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648
3. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#top
4. Ярошик І. В. Формування кадрової політики підприємства. *Стан та перспективи інвестиційно-інноваційного розвитку України*. 2012. URL: http://www.srw.kspu.edu/?p=686.

С. Герчанівська, к.е.н., доцент,
О. Мирончик, здобувач вищої освіти
ВП НУБІП України «Бережанський агротехнічний інститут»

ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах процес кадровий менеджмент є одним із найбільш важливих аспектів функціонування підприємства, який сприяє збільшенню рівня його прибутковості, економічного розвитку та конкурентоспроможності. За таких обставин одним з головним завдань кадрового менеджменту є формування ефективної системи управління персоналом як передумови зростання продуктивності праці, раціонального використання трудових ресурсів, ефективного розвитку господарюючого суб’єкта.

Кадровий менеджмент – це самостійна система, яка функціонує та розвивається. Вона має керівну й керовану підсистеми. Суб’єкт управління як керівна підсистема у своїй діяльності орієнтується на певну мету, керується принципами, використовує методи, реалізує функції управління, досягає результатів.

Існують два підходи до визначення цілей кадрового менеджменту:

1) організаційний підхід, відповідно до якого кадрова робота ведеться заради використання персоналу для реалізації місії і цілей організації;

2) соціальний підхід, за якого акценти зміщуються з організаційних цілей до соціальних. Цей підхід виникає з розвитком наукового управління, зміною парадигм і моделей менеджменту. У межах нової моделі менеджменту досягнення організаційних цілей неможливе без реалізації соціальних цілей,

оскільки ефективність підприємства пов'язується з двома групами факторів. До першої групи відносять психологічні чинники:, мотивація працівників, авторитет керівника, самооцінка організаційної залученості. До другої групи – непсихологічні чинники: дієвість, економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибутковість [3].

Якісна організація кадрового менеджменту враховує декілька ключових положень, а саме: високий професійний рівень та кваліфікованість як управлінського персоналу, так і виконуючого; налагоджена система мотивації працівників; формування у працівників навичок високої продуктивності праці та відданості підприємству [1].

Кожне підприємство повинно дбати про системно організований процес безперервного набуття та удосконалення знань, умінь, навиків та досвіду свого персоналу через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування організації, підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників.

Кадрові служби управління персоналом на підприємстві мають складатися з висококваліфікованих працівників, здатних ефективно приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Отже, кадрова активність підприємства впливає на кількісно-якісний склад працівників, їх плинність; високий рівень інтелектуального потенціалу; збільшення продуктивності праці; задоволеність персоналом умовами праці; можливості кар'єрного зростання; високу корпоративну культуру тощо. Таким чином, динамізм і складність зовнішнього середовища підприємства диктують вимоги до формування як узагальненої керуючої системи на підприємстві, так і системи управління персоналом зокрема. Кадровий менеджмент є гарантією успіху підприємства. Адже якісна кадрова робота є основою ефективної функціонування суб'єкта господарювання, а для того щоб досягти бажаної результативності, необхідно правильно організувати працівників, сприяти позитивному

клімату в колективі, забезпечити відповідними умовами праці тощо.

Список використаних джерел:

1. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С 74-79. URL : http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf
2. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 17 С. 233-239. URL : http://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/34.pdf
3. Маланчій М. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 2(41). С. 115-120. URL : http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_02(41)/16.pdf

А.В. Гора, к.е.н., доцент,
М.О. Згама, здобувач вищої освіти
Центральноукраїнський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ КАДРІВ

Питання вдосконалення кадрової політики з кожним роком стає дедалі актуальнішим. Сьогодні вже очевидно, що будь-які технології для розвитку бізнесу потребують кваліфікованих кадрових ресурсів. Крім того, підтверджується взаємозв’язок між високими виробничими показниками та кадровою безпекою підприємства.

Один із головних факторів, що впливає на формування кадрової політики, — «особистість керівника». А саме цінності, лідерські якості, сприйняття часу, стиль управління значно впливає на успіх формування організаційної культури.

Не кожен керівник може провести успішні зміни у кадровій політиці організації з урахуванням постійних змін у зовнішньому середовищі. Дуже частою причиною кризи на підприємстві є саме неправильна кадрова політика керівництва [1].

Найчастішими проблемами в системі управління людськими ресурсами можуть стати [2, 3, 4]:

1)низька продуктивність праці;

2)висока плинність кадрів;

3)дефіцит кваліфікованого персоналу;

4)догляд співробітників із компанії;

5)відсутність чіткого, раціонального розподілу функцій

6)між працівниками; дублювання робіт;

В даний час у кадровій політиці організації актуальна проблема розвитку персоналу підприємства, яка має бути орієнтована на отримання додаткових знань та навичок за допомогою підвищення кваліфікації [1].

Для створення ефективної програми управління персоналом необхідно провести об'єктивну діагностику кризових явищ, виявити напрямки діяльності керівництва, проаналізувати людські ресурси, щоб у максимально стислий термін гарантувати безпеку кадрової політики на підприємстві.

Необхідне опрацювання сильних та слабких сторін діяльності підприємства щодо можливої конкурентної боротьби за залучення кваліфікованої робочої сили, фінансових можливостей підприємства щодо забезпечення певного рівня заробітної плати та надання інших пільг, іміджу підприємства. Важливо враховувати оточення підприємства, територіальну близькість родинних за профілем виробництв, які мають ті чи інші переваги. Тому загальний стратегічний план формування кадрів підприємства має бути доповнений ситуаційними планами, що містять систему заходів для подолання труднощів різного характеру[2].

Трактування В. Алькеми, С. Кавуна, І. Лазаршина, О. Оренчина, К. Дорофеева поняття «кадрова безпека», дозволяють виділити такі його аспекти як: люди, вид роботи з персоналом, система взаємодії, заходи, процес, забезпечення, комплекс дій. В розрізі трудових взаємовідносин присутній невеликий, але вагомий нюанс – кожен претендент на вакансію, кожен співробітник фірми повинен розглядатися як джерело потенційної загрози для кадрової безпеки [1].

Кадрова безпека – це процес мінімізації або остаточне зведення до нуля будь-яких несприятливих впливів (як зовнішніх, так і внутрішніх) на економічну безпеку підприємства за рахунок ліквідації або зниження ризиків, пов’язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому.

Основними загрозами, які можуть мати негативний вплив на рівень кадрової безпеки та впливати на формування кадрової політики можуть бути:

1. Зниження рівня освіченості кадрового складу може значно знизити якість виконання проектних робіт, тому рекомендовано:

– впровадити наставництво та внутрішню атестацію співробітників.

– збільшувати витрати на зовнішнє навчання персоналу;

2. Зниження рівня задоволеності працею може значно відобразитись на підприємстві, плином кадрів, недостатньою мотивацією співробітників, зниженням рівня працьовитості тому рекомендовано:

– час від часу проводити анкетування на рівень задоволеності працею;

– використовувати методи матеріальної і нематеріальної мотивації;

– впровадження ігор на зміцнення командного духу;

– робити підвищення по кар'єрним сходинкам серед працівників;

– розробити систему мотивації або підвищувати заробітну плату.

3. Підвищення відсотку персоналу які мають порушення трудової дисципліни, може загрожувати плинністю кадрів, зірванням термінів видачі об'єктів, погіршенням якості виконання робіт тому рекомендовано:

– ретельніше займатись підбором кадрів;

– використовувати різні методи мотивації;

– перевіряти кожен етап виконання робіт. [3].

З точки зору підприємства, однією з найважливіших вимог стосовно будь-якого його працівника, є висока ефективність праці, тому доцільно розглянути методи стимулювання працівників: матеріальні стимули, серед яких: платіжні знаряддя мотивації (зарплата, премії, грошові винагороди), позафінансові (матеріальні нагороди, службове обладнання – для прикладу, комп'ютер, телефон чи службовий автомобіль); нематеріальні стимули (подяки, похвали, направлення на курси, місце для паркування) [4].

З огляду на напрями впливу розрізняють: позитивні чинники

(нагороди) – зміцнюють і зберігають бажану поведінку, негативні чинники (покарання) – ліквідують і попереджують небажану поведінку.

Отже, кадрова безпека є одним із найбільш важливих складників системи економічної безпеки підприємств, і її забезпечення потребує розроблення відповідного механізму.

Список використаних джерел:

1. Байрачна, О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу / О. К. Байрачна // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 1. – С. 342–348.

2. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы / Дорофеев К.Н., Гараева Е.В. // Журн. Молодой ученый. - 2013. - №6. - С. 327-331

3. Карковська В. Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf

4. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, 2011. 400 с

М.І. Грицаєнко, к.е.н., доцент,
Г.І. Грицаєнко, к.е.н., доцент
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТВОРЕННЯ HR-БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

Результативність підприємницької діяльності знаходиться у прямій залежності не тільки від ринкової позиції компанії, але й від інтелектуального капіталу, раціонального управління нематеріальними активами задля оптимального використання інноваційного потенціалу та отримання внаслідок цього додаткових конкурентних переваг. Вважаємо, що важливою складовою інтелектуального капіталу та інноваційного потенціалу компанії є HR-бренд роботодавця.

Внаслідок того, що безпосередньо працівники створюють імідж бренду продукції або самої компанії, останні повинні власну діяльність будувати на принципах соціальної відповідальності [1], яку «… доцільно розглядати як інститут

сталого розвитку економіки, який функціонує завдяки закріпленню законодавчих та соціальних норм впливу бізнесу на суспільство та навколишнє середовище» [4]. При цьому «… першоосновою для імплементації засад соціальної відповідальності бізнесу» [1, с. 24] є накопичення та ефективне використання соціального капіталу, який «… створюється на різних рівнях національної економіки, об'єднуючі як формальні, так і неформальні стосунки, що сприяє обміну інформацією, досвідом, надає доступ до ресурсів інших учасників або можливість більш ефективного використання власних ресурсів з їхньою допомогою» [2, с. 11].

Соціальна відповідальність бізнесу вимагає створення HR-бренду роботодавця – тобто, «… формування образу компанії як роботодавця в очах наявних та потенційних працівників, місцевої громади та суспільства в цілому» [1], що потребує відповідних інвестицій. Як правило, вони потрібні для здійснення заходів у двох основних напрямах побудови HR-бренду роботодавця (рис. 1):

- зовнішнього (формування в громаді позитивного образу відповідного роботодавця);
- внутрішнього (підвищення вмотивованості працівників компанії, які вже існують у штаті компанії, а також створення в колективі необхідних умов для посилення взаємних поваги та довіри) [3, с. 226].

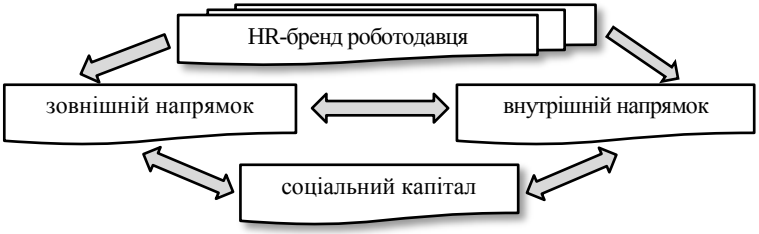


Рис. 1. Основні напрями побудови HR-бренду роботодавця
Джерело: складено авторами

Багато компаній при створенні HR-бренду роботодавця обирають зовнішній напрямок, яке дозволяє підтримувати на ринку праці власний позитивний імідж, привабливий для потенційного працівника. На наш погляд, більш раціональним є

внутрішній напрямок, який сприятиме найбільш ефективному використанню інтелектуального капіталу існуючих в штаті працівників. Ідеальною була б стратегія формування HR-бренду роботодавця, яка б об'єднувала обидва напрями.

Створення HR-бренду роботодавця передбачає здійснення інвестицій, а також «… переорієнтування підприємств з реалізації виключно фінансових цілей, пов'язаних з максимізацією прибутку, на задоволення багатьох суспільно важливих потреб, в тому числі підтримку прозорих механізмів ведення бізнесу, боротьбу з корупцією, захист прав працівників, споживачів, постачальників і партнерів, а також підтримку екологічних та етичних стандартів ведення підприємницької діяльності» [5, с. 187]. Ці заходи одночасно сприятимуть накопиченню та більш ефективному використанню соціального капіталу компанії та регіону в цілому. На жаль, «… концептуальна невизначеність моделі формування та використання соціального капіталу стримує можливості його позитивного впливу на інклюзивний, сталий розвиток аграрної сфери та вітчизняної економіки в цілому» [6, с. 117]. Саме тому перспективами подальших досліджень є оцінка соціального капіталу компанії та його безпосереднього впливу на ефективність інвестицій у створення HR-бренду роботодавця.

Список використаних джерел:

1. Грицаєнко М. І. Роль соціального капіталу аграрного підприємства в імплементації засад корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка АПК,* 2021. №5. С. 17–29. https://doi.org/10.32317/2221-1055.202105017
2. Грицаєнко М. І. Соціальний капітал в системі аграрного ресурсного потенціалу. *Науковий вісник ТДАТУ*, 2021. Вип. 11, том 1. URL: http://www.tsatu.edu.ua/tstt/wp-content/uploads/sites/6/naukovyj-visnyk-tdatu-2021-vypusk-11-tom-1.pdf.
3. Грицаєнко М. І. Формування HR-бренду компанії як фактор впливу на її соціальний капітал. *Інновації управління продуктивністю та поліпшення якості зерна пшениці озимої, присвячена пам'яті професора Г. П. Жемели* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Полтава, 30 верес. 2021). Полтава : ПДАУ, 2021. С. 225–229.
4. Грицаєнко М. І. Формування соціальної відповідальності в економічному механізмі реалізації соціального капіталу підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2021. Вип. 7–8 (280–281). С. 130–142.
5. Грицаєнко М. Інвестиції в соціальний капітал як інструмент реалізації соціальної відповідальності бізнесу. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy*: Collection of scientific papers / European

institute of further education, Podhájska, 2021. Chapter II. C. 187–188.
6. Димчек Р., Шпикуляк О., Грицаєнко М., Саковська О., Грицаєнко Г. Соціальний капітал аграрної сфери: індикатори виміру умов формування та результатів використання. *Agricultural and Resource Economics*, 2021. Vol. 7. No. 4. Pp. 115–137. https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.07.

О.М. Гуцан, к.е.н., доцент,
А.О. Коротка, здобувач вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ: СУТНІСТЬ ТА МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ У МОТИВАЦІЙНОМУ АСПЕКТІ

Існування підприємства в сучасних економічних умовах пов'язано з великою кількістю факторів та умов. Необхідно зазначити, що провідна роль в повсякденній діяльності та розвитку відводиться персоналу підприємства. Це обґрунтовується тим фактом, що завдяки реалізації ділових та особистісних компетенцій працівник виконує покладені на нього посадові функції: виробляє продукцію, надає послуги, приймає управлінські рішення та ін. Виходячи з цього, подальше дослідження питання оцінки персоналу та застосування результатів оцінки, у тому числі, і в мотиваційному аспекті є актуальним науковим завданням.

Згідно до визначення в [1] оцінка персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступень відповідності якостей працівника, результатів діяльності певним вимогам.

У прикладній літературі, прийнято виділяти такі функції оцінки персоналу як [2]: 1) орієнтувальну – тобто такої що комплексно дозволяє визначити напрями і способи реагування та діяльності, 2) стимулювальну – відповідно до якої здійснюється спонукаючи дії до діяльності (або бездіяльності) в певному напрямку.

Згідно до точки зору вираженої в [2] оцінку персоналу доцільно розглядати з позиції системного розуміння та виконання трьох основних блоків: 1) змісту оцінки; 2) методів оцінки; 3) власне процедури оцінки.

На сьогодні, сформовано широкий перелік методів оцінки

персоналу, кожен з яких має свої переваги та недоліки у практичному застосуванні. Відповідно, і класифікацій методів оцінки кадрів напрацьовано достатньо багато. На наш погляд, найбільш вдалим з практичної точки зору та мотиваційному аспекті є підхід в рамках якого методи поділяються на [3]: 1) кількісні – ті в основі яких закладено числове виявлення та характеристика рівня оцінки працівника, 2) якісні – ті які базуються на отриманні інформації через комплекс дослідницьких заходів, 3) комбіновані - ті які сформовані на поєднанні двох вище зазначених.

Необхідно зазначити, що результати оцінки персоналу із застосуванням широкого спектру існуючих методів та інструментів оцінки може бути активно застосовано і в мотиваційному аспекті. Так, на основі застосування певного обраного методу оцінки та проведення відповідної процедури оцінки можуть бути отримані дані підприємством, і на основі яких можуть бути застосовані методи як прямого так і опосередкованого мотиваційного впливу. Так, наприклад, серед методів прямого мотиваційного впливу, що можуть бути сформовані можливо назвати такі: диференціація рівня основної та додаткової оплати праці, зміна в сторону збільшення/зменшення залучення працівника до систем участі у прибутках, широке застосування додаткових елементів преміювання за якісне проходження оцінки та інше. До методів опосередкованого мотиваційного впливу розроблених на основі даних по оцінці персоналу, на наш погляд можна віднести: зміна опцій соціального пакета працівника (на приклад, з можливістю вибору елементів за умови якісного проходження процедури оцінки), зміна соціального статусу працівника в ієрархії підприємства та інші. Окремі дослідження мотиваційних складових проводились в [4-9].

Отже, оцінка персоналу та застосування її результатів в мотиваційній політиці підприємства – важливі елементи якісного механізму управління персоналом метою якого є синергетична реалізація як цілей підприємства так і цілей працівника.

Список використаних джерел:

1. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль :

ТНЕУ, 2018. – 288 с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
3. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.
4. Гуцан О.М. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації / О.М. Гуцан, В.А. Кучинський, Д.Ю. Крамськой // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – № 23. – С. 106-110
5. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2017. - №24 (1246). – 160 с., С. 26-30
6. Кучинський В.А. Інноваційна сприйнятливість персоналу як основа економічного розвитку підприємства / В.А. Кучинський, О.М. Гуцан, Д.Ю. Крамськой // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – № 24. – С. 110-116.
7. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля / О. М. Гуцан // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 24 (1246). – С. 26-30.
8. Гуцан О.М. Теоретичні засади формування структури мотиваційної ентропії / О. М. Гуцан // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2019" : тр. 10-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2019 р. / ред.: Є. М. Строков, О. М. Гуцан ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Томенко Ю. І., 2019. – С. 8-11.
9. Гуцан О.М. Формування системи мотивації виробничого персоналу на машинобудівному підприємстві: автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.М. Гуцан; НТУ «Харків. політехнічний ін-т». — Харків, 2015. — 19 с.

О.Г. Денисюк, к.е.н., доцент
Державний університет «Житомирська політехніка»

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Як показала пандемія, психологічна стійкість і добробут співробітників повинні бути на першому плані у власників та менеджменту підприємств. Саме ці дві усталені характеристики мають вирішальне значення для стабілізації стану та навіть розвитку персоналу під час війни в Україні. Це є ознакою соціально відповідального бізнесу у формуванні кадрового

потенціалу підприємства, оскільки таким чином менеджмент допомагає співробітникам розв'язувати різного роду проблеми, їхні занепокоєння та тривоги щодо воєнних дій.

Війна викликає страх і тривогу, особливо працівників тих регіонів, де відбуваються військові дії або працівників, у кого родина чи друзі безпосередньо охоплені війною. Вважаємо за потрібне обґрунтувати можливу підтримку та доступ до ресурсів, які роботодавці можуть запропонувати співробітникам, що страждають від війни в Україні. Звичайно напрями підтримки персоналу не можуть бути уніфіковані для суб'єктів господарювання всіх регіонів та видів діяльності. Що ж можуть робити роботодавці?

1. Безпека працівників має бути пріоритетом №1. Роботодавці мають найнагальніші проблеми: у них можуть бути працівники, які евакуюються, знаходяться у підвальних приміщеннях вдома або беруть участь у бойових діях. Потрібно допомогти з основними потребами (їжа, транспорт, зв'язок, медицина, фінанси та юридична допомога).

2. Відкритий діалог з працівниками. Виявлення турботи та допомоги у користуванні різними ресурсами психічного здоров'я. Менеджери є ключовими комунікаторами в цій ситуації – вони мають бути підготовлені та володіти ресурсами для підтримки співробітників.

3. Організація допомоги Україні. Природно переживати те, що ми бачимо, і багато людей запитують себе, що вони можуть зробити, щоб допомогти. Сьогодні існує незліченна кількість способів допомогти Україні. Роботодавці можуть організувати волонтерську діяльність, надати список надійних благодійних фондів та забезпечити збір коштів на власному підприємстві.

Дослідник Зайченко О.Є. [2] обґрунтовує основні виклики реалізації успішного управління персоналом на підприємстві: дотримання законів та нормативних актів; зміни в системі управління; розвиток лідерства; навчання та розвиток робочої сили; адаптація до інновацій і сучасних викликів суспільної сфери життя; оплата праці; розуміння переваг і надання соціальних бонусів працівникам; рекрутинг талановитих працівників. Дані виклики як ніколи актуальні в умовах війни, особливо на тих територіях України, де немає бойових дій.

Суб’єкти господарювання відповідних регіонів мають повною мірою відновлювати бізнес та відбудовувати Україну.

Результати дослідження української компанії Gradus Research за підтримки KSE Business School щодо стану українського бізнесу в умовах війни [1] та настроїв українців та дії під час повномасштабної війни Росії з Україною [4], свідчать, що по відношенню до власного персоналу сьогодні вибудовується політика підтримки. 75% респондентів займаються бізнесом зараз, 23% – втратили бізнес, але планують відновити бізнес після війни, 1% – втратили бізнес, але ще не визначилися стосовно майбутнього. 38% опитаних підтверджують, що бізнес не потребує галузевої трансформації, 11% – потребує, але ще не трансформовано, 22% – в процесі часткової трансформації, 19% – частково або повністю трансформовано.

Щодо працевлаштованості під час війни, то 54% опитаних відзначають, що вони мають роботу (проти 64% до початку війни), з них 24% – мають роботу і працюють, а 29% – мають роботу, але не працюють; 25% – втратили роботу через війну, а 21% – важко відповісти. Найбільш активними сферами зайнятості сьогодні є торгівля, управління продажами (18%), промисловість (16%), транспорт і зв'язок (8%), освіті, виховання, охорона здоров’я і соціальна допомога (7%).

Простежується позитивна динаміка у намірах бізнесу здійснювати виплати своїм працівникам. 65% опитаних – отримують заробітну плату: 18% – отримують і будуть отримувати, 47% – отримують, але не знають, чи будуть отримувати. Щодо розміру заробітної плати, то 46% опитаних отримують заробітну плату у менших розмірах, ніж до війни; 3% – більшу; 40% – у повному розмірі, без зменшення.

Також заслуговує на увагу і аналітика щодо змін у доході та його джерелах. 43% опитаних стверджують, що їх дохід з початку війни зменшився, 16% – не зазнав змін, 1% – збільшився, 34% – не мають доходу взагалі. Щодо джерела доходу, то 52% – заробітна плата, 20% – фінансова допомога держави, 20% – фінансова допомога родичів, 6% – фінансова допомога друзів, колег, 2% – фінансова допомога волонтерських організацій, 9% – інші, 10% – важко відповісти.

В цілому, керівництво суб’єктів господарювання має зробити

все можливе для того, щоб зберегти кадровий потенціал. Важливо, щоб підтримка, яку надають всьому колективу була чітко визначена та змістовно повідомлена усім працівникам. Роботодавці повинні чітко дати зрозуміти, що менеджери та керівники підрозділів доступні для обговорення будь-яких проблем, які виникають у співробітників. Сьогодні як ніколи на перші ролі виходить питання корпоративної соціальної відповідальності, що, в тому числі, передбачає дотримання основних принципів щодо прав людини в умовах війни.

Список використаних джерел:

1. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною. URL: https://cutt.ly/aGLwIyW (дата звернення: 09.05.2022).

2. Зайченко Є. О Сучасний стан управління персоналом на підприємствах: виклики та перспективи БІЗНЕСІНФОРМ № 11 2020. URL: https://cutt.ly/3G7ZCBq (дата звернення: 07.05.2022).

3. Настрої українців та дії під час повномасштабної війни Росії з Україною. URL: https://cutt.ly/1G7Z5J7 (дата звернення: 09.05.2022).

В.О. Занора, к.е.н., доцент,
А.М. Височанська, здобувач вищої освіти
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

Ефективність роботи підприємства залежить від численних та різноманітних чинників, що є предметом досліджень вчених, фахівців, експертів та практиків сфери менеджменту. Одним із таких факторів є організаційна структура управління підприємством. Протягом всього терміну функціонування підприємства організаційна структура може зазнавати змін, як символічних, так і ґрунтовних. Згадані зміни покликані поліпшити функціонування підприємства, забезпечивши кращі результати господарської діяльності.

Під час створення чи зміни організаційної структури управління підприємством необхідно деталізувати її, визначити основні напрями діяльності суб’єкта господарювання задля врахування впливу важливих для ідентифікованого напряму

функціонування факторів.

Однією з категорій, що характеризує зміни організаційної структури є організаційно-управлінська реструктуризація. В її основі лежать організаційні зміни, що, відповідно, визначають трансформацію управлінської організаційної структури. У той же час можуть мати місце також організаційно-управлінські зміни чи управлінські. Зазначені категорії тісно взаємопов'язані одна з одною та можуть запроваджуватись одночасно, паралельно.

Загалом «організаційні зміни визначають як процес переходу системи в якісно інший стан відповідно до нашого уявлення про бажане майбутнє» [1]. Науковці зазначають, що «зміни спрямовані на підвищення ефективності управління» [1]. Однак, варто зазначити, що необхідно вирізняти розуміння сутності змін в теорії та на практиці. Оскільки не поодинокими є випадки, коли керівництво підприємств, як державних, так і приватних, ініціюючи організаційні зміни, формує таку організаційну структуру, яка призводить до централізації прийняття рішень та вищому рівню бюрократизації бізнес-процесів. В ринкових умовах, що розвиваються на сьогодні в Україні, такий підхід є неефективним, та таким, що вимагає змін, а саме децентралізації прийняття рішень.

Які ж причини зумовлюють необхідність реструктуризації на підприємстві? Головною причиною змін є низький рівень доходу або ж падіння його рівня. Надалі визначають причини, що призвели до такого стану господарської діяльності. Серед них можуть бути: застарілі підходи щодо управління підприємством, непрофесіоналізм керівного складу тощо. В даному випадку важливо дотримуватись причинно-наслідкового зв'язку щодо необхідності удосконалення організаційної структури та причин, які до цього призводять.

Охарактеризуємо реструктуризацію організаційної структури управління підприємством, використавши її системну класифікацію, що показана в роботі [1]. За об'єктом змін вона є організаційною. За типом перетворень – реорганізацією або реформуванням. Залежно від мети організаційних змін вона може бути як санаційно-відновною, так і адаптаційно-прогресивною чи випереджаючою. Формою реструктуризації

може бути як оперативна, так і стратегічна.

Серед основних етапів зміни організаційної структури управління підприємством визначаємо етап обґрунтування, зміни та оцінювання (рис. 1).

Рис. 1. Основні етапи зміни організаційної структури управління підприємством (сформовано авторами)

У висновку зауважимо, що надалі дослідження будуть спрямовані на визначення чіткого алгоритму щодо трансформації організаційної структури управління підприємством, який передбачатиме не лише формалізовану сукупність дій, а й враховуватиме сучасні надбання у сфері менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Підмурняк О.О., Баюра Д.О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. Економіка та держава. 2020. №5. С. 81–87. doi: 10.32702/230666806.2020.5.81.

М.І. Зелена, к.е.н., доцент,
М.П. Кирилюк, здобувач вищої освіти,
О.Ю. Свірщ, здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет

КОНФЛІКТ ЯК ФОРМА КОМУНІКАЦІЇ: БАР'ЄРИ НЕПОРОЗУМІННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

У сучасних умовах трансформації ринкової економіки конфлікт на підприємстві вже не асоціюється тільки із негативними явищами та процесами, однак його ідеалізації також непомітно. Варто відмітити, що підхід до формування ролі та місця конфлікту є більш прагматичним, тобто конфлікт є безумовно невід'ємною частиною будь-якої організації, конфліктом варто управляти. Конфлікт, будучи і процесом, і

конкретним станом, в якому перебуває організація чи структурний елемент, має свої причини та джерела зародження. Управління конфліктами повинно було б усувати причини конфліктів чи принаймні зменшувати можливість виникнення конфліктів із виявлених джерел.

Передумовами для зародження конфліктів в процесі управління підприємством загалом, що спричиняються неефективністю цього управління, можуть бути, по-перше, процес планування передбачає формування цілей, задач, стратегій, тактик, політик тощо. Усі ці процеси повинні ґрунтуватися на оцінюванні та аналізі зовнішнього та внутрішнього середовищ, сильних та слабких сторін підприємства, тобто залежати від сьогоднішнього стану підприємства. По-друге, організування є, тією функцією управління, яка найбільш причетна до закладення конфліктних передумов у безпосередню діяльність підприємства. Виходячи із цього, зайвий раз можна переконатись у тому, що звичайна реалізація управління керівною ланкою є конфліктною за своєю природою. По-третє, найбільш показовою стосовно конфліктності за своєю суттю є функція мотивування. Беручи до уваги той факт, що об’єктом мотивування є потреби працівників – як матеріальні, так і нематеріальні, а також певну обмеженість будь-якої організації у можливості задоволення цих потреб, доходимо простого висновку – завжди існуватиме незадоволення, завжди існуватимуть незадоволені, що може слугувати причиною для виникнення конфліктів. По-четверте, безумовно, контролювання як функція управління також породжує конфлікти. Під час контролю керуюча система намагається порівняти очікувані результати із фактичними, перевіряючи усі види ресурсів, зокрема працівників. По-п’яте, остання функція – регулювання безпосередньо залежить від попередніх чотирьох, і її реалізація залежатиме від результатів планування, організування, мотивування та найбільше – від контролювання. Тобто, по суті, регулювання виконує зокрема одне із завдань стосовно вирішення конфліктів [1].

Основою спілкування між людьми є комунікація, яка відбувається за допомогою мови, символів (писемності), рухів (жестів), спонтанних дій (міміки, інтонації). Однак спілкування

та комунікація не тотожні за своїм змістом. Комунікація – це спілкування людей у процесі їх спільної діяльності, обмін думками, відчуттями, тобто інформацією. Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома або більш людьми, основною метою якого є забезпечення однакового сприйняття інформації, що є предметом обміну. Разом з тим, спілкування – це складний багатоплановий процес встановлення та розвитку контактів між людьми, які породжуються потребами спільної діяльності, та включає обмін інформацією, розробку стратегій взаємодії, сприйняття та розуміння іншої людини [2].

Слід зазначити, що поряд із правильною передачею повідомлення за допомогою різних видів комунікацій ключовим аспектом ефективної комунікації є вміння слухати. Варто зазначити, що вміння точно виражати свої думки та вміння слухати є основними складовими комунікативної функції спілкування.

Щодо комунікативного бар'єру, тут слід розуміти деформацію комунікаційного процесу, викликану різними причинами, яка може приводити до неадекватних дій адресата. Виникають вони на макро- і мікрорівнях. Макробар'єри пов'язані з середовищем, у якому відбуваються міжособистісна взаємодія, комунікативний процес. Проявляються вони в інформаційному перевантаженні, великій кількості носіїв інформації, використанні інформації. Разом з тим, мікробар'єри породжують особливості інтелекту учасників спілкування, неоднакове знання предмета розмови, різне володіння понятійним апаратом з певної галузі знань, відсутність єдиного розуміння ситуації спілкування, психологічні особливості партнерів, соціальні, політичні, професійні тощо [3].

Конструктивне вирішення конфлікту можливо лише в процесі ефективного спілкування конфліктуючих сторін. Люди, коли знаходяться в негативних емоційних станах, в напрузі, в підвищено збудливому настрої, не можуть контролювати свій стан, переживання принижень, образ та ін., це дає змогу людям не тільки зрозуміти, але й навіть почути один іншого. Все це є наслідком неконструктивного спілкування, нераціональної і нерозумної поведінки людей. Поведінкова культура відображає здатність діяти і вирішувати проблеми так, щоб не допускати

конфлікту і його ескалації, управляти конфліктом на всіх його етапах.

Основний зміст технологій конструктивного спілкування в конфліктній взаємодії найчастіше, у першу чергу, зводиться до додержання правил і норм спілкування, зокрема: бажано концентрувати увагу на протилежній стороні, на змісті її повідомлення; бажано надавати іншій стороні у перефразований формі зміст прийнятої інформації; підтримувати атмосферу довіри, поваги, проявляти емпатію до іншої сторони; використовувати невербальні засоби комунікації.

Список використаних джерел:

1. Мороз О. В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк, О. В. Лазарчук. — Вінниця : ВНТУ, 2010. — 256 с.

2. Криса О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації / О.Й. Криса // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2005. – № 526. – 684 с.

3. Ковальчук Г. Р. Ідентифікація та оцінювання міжособистісних управлінських конфліктів на машинобудівних підприємствах / Н. Ю. Подольчак, Г. Р. Ковальчук // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 6. – С. 339–346.

М.І. Зелена, к.е.н., доцент,
А.О. Філіппов, здобувач вищої освіти,
Д.Б. Цісельська, здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет

РОЛЬ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ У КОЛЕКТИВІ

Спогади про конфлікти, як правило, викликають неприємні асоціації: загрози, ворожість, нерозуміння, спроби, деколи безнадійні, довести свою правоту, образи. В результаті склалася думка, що конфлікт – завжди явище негативне, небажане для кожного з нас, а особливо для керівників, оскільки їм доводиться стикатися з конфліктами частіше за інших. Напружені робочі відносини можуть виникнути між співробітниками, іноді вони виливаються в протистояння угруповань, нерідкі також випадки непорозумінь і розбіжностей між підлеглими і адміністрацією.

Варто зауважити, що фактично кожному працівнику доводилося зіштовхуватися з конфліктними ситуаціями. Конфлікти проявляються в діяльності всіх соціальних інститутів, соціальних груп, у взаєминах між людьми й відіграють важливу роль у житті окремої людини. Протиріччя існують завжди і на всіх рівнях – в середині особистості, у міжособистісному спілкуванні, у виробничих відносинах в організації, між організаціями тощо. В улагоджуванні конфліктів, управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях винятковою, вирішальною вважається роль керівника. Адже, керівник будь-якого рангу й рівня є особою, яка з погляду свого службового становища зацікавлена як у підтриманні конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, так і в запобіганні та найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів.

За останні роки в Україні набула поширення концепція соціальної відповідальності бізнесу, яка є системою суспільних відносин із зацікавленими стейкхолдерами, взаємодією з державою у вирішенні соціальних проблем. Динамічність зовнішнього середовища, складність організаційних та комунікаційних структур, зростання рівня конкуренції, невизначеність на багатьох ринках діяльності, збільшення частоти криз та рівня негативних кризових наслідків, боротьба між країнами за ринки та ресурси, активне політичне протистояння особливо у країнах, що розвиваються, зумовлюють виникнення нових конфліктів та зростання їх рівнів та кількості.

Усі вищеперелічені фактори конфліктотворення лежать поза межами впливу та активної дії на них підприємств, а тому потребують їх постійного моніторингу та адекватного пристосування з боку організацій. При цьому важливою є і суб‘єктивна складова появи конфліктів – відсутність бажання у сторін конфлікту ідентифікувати взаємні виграші від співпраці, можливість недопущення конфліктів за мінімальних втрат, впевненість у правильності своїх цілей, принципів та переконань, асиметричність та моноцетричність корпоративної культури, індиферентність керівників до протікання конфліктних ситуацій, що призводить до незворотності

негативних наслідків та значних втрат від дії конфліктів.

Тому завдання сучасного управлінця активно ідентифікувати можливі конфліктні ситуації, іноді провокувати їх виникнення з метою вирішення управлінських проблем, впливати на їх перебіг та намагатись отримати функціональні результати. Разом з тим, конфлікти виникають постійно у житті людини у всіх сферах життєдіяльності та мають різноманітні прояви і наслідки. Відповідно людина змушена знаходити способи управління ними, їх оцінювання, ідентифікування, зниження їхніх негативних наслідків, запобігання конфліктам. Можна припустити, що перші конфлікти були пов‘язані із необхідністю задоволення первинних потреб людини. Вирішувались конфлікти, як правило, силовим способом або із залученням старійшин племені, відповідно вважали що той, хто переміг, був правий. Зокрема, сам виграш у будь-якому конфлікті трактується архаїчним розумом як беззаперечний доказ істини та правоти.

Розвиток суспільства призвів до зростання кількості та різноманітності конфліктів, що вимагає нових методів їх розв‘язання та зниження негативних наслідків. Економічні конфлікти особливо істотно видозмінились із розвитком промисловості в кінці XIX ст. – на початку XX ст. Основні причини полягали в тому, що уся власність належала державі й кількість зацікавлених груп була надзвичайно малою (цілі та інтереси не перетиналися), матеріальні та особистісні причини були менш вираженими через інформаційну пропаганду. Обсяги економічних ризиків, які часто є джерелами виникнення конфліктів, були незначними (плановість економіки унеможливлювала або знижувала до мінімуму ймовірність виникнення невизначеності та ситуацій ризику).

Отже, сам показник динаміки конфлікту, який сьогодні визначає часто наслідки, рівень та його структуру, був мінімальним, оскільки недостатній розвиток комунікаційно-інформаційних зв‘язків гальмував динаміку розвитку конфліктів. За відсутності нормативної бази, що регулює правовідносини у багатьох нових сферах економічної діяльності та життєдіяльності суспільства, кількість конфліктів істотно збільшилась, особливо із дисфункціональними наслідками.

Список використаних джерел:

1. Ходаківський Є.І. Психологія управління : [підручник] / Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар ; 3-є вид., перероб. та доп. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.
2. Гончар М.Ф. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві / М.Ф. Гончар, Ю.В. Білик // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна. – 2017. – Вип. 27. – № 2. – С. 93–97.
3. Конфліктологія : [підручник для студентів вищ. навч. закл. юрид. спец.] / Л.М. Герасіна, М.І. Панов, Н.П. Осіпова [та ін.] ; за ред. Л.М. Герасіної та М.І. Панова. – Харків : Право, 2002. – 256 с.

К.С. Кандагура, к.н.держ.упр., доцент,
Є.В. Клименко, здобувач вищої освіти
Державний торгово-економічний університет

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ У ВОЄННИЙ ЧАС

Розробка і впровадження системи мотивації персоналу в період воєнного часу є досить актуальною складовою системи управління на вітчизняних підприємствах. Мотивація персоналу досить важлива, оскільки вона визначає людську активність і детермінує особливості роботи та поведінки працівників, призводячи до активізації персоналу. Слід зазначити, що поведінка працівника може визначатись набором або комплексом певних мотивів, в яких вони можуть взаємодіяти і визначати поведінкові параметри персоналу підприємства і при цьому можна досліджувати вплив всього комплексу таких чинників.

Мотиваційна структура комплексної системи утворюється станом і взаємодією різних мотивів, що характеризують поведінку персоналу. У кожного працівника мотивація індивідуальна і обумовлюється безліччю різних факторів. Наприклад, зовнішніми і внутрішніми, серед яких: рівень добробуту, соціальний статус, кваліфікація, посада, ціннісні орієнтири і т.д., тобто нематеріальними і матеріальними компонентами.

Мотивацією праці можна назвати спрямовані на кожного співробітника і всіх членів колективу спонукальні дії до ефективної роботи та активної діяльності для задоволення

власних потреб та досягнення цілей підприємства [1]. Через те, розуміння наявних підходів щодо визначення поняття мотивації визначає справедливе співвідношення даної категорії до поняття «стимул», адже раніше мотивація і стимулювання розумілись радянськими науковцями як «спонукання до певних дій». Мотивацію відносили до науки психології, а стимулювання – до економічного вчення. Тому актуальні визначення поняття характеризуються як стимулювання через мотивацію або мотивація через стимулювання.

На думку вчених, цікавим для впровадження у період військового стану є американська модель, яка покликана максимізувати підприємництво та збагатити економічно активне населення. В її основі лежать психологічні та соціокультурні цінності країни, такі як прагнення до індивідуального благополуччя громадян та економічного розвитку країни в цілому. Перевагою використання моделі є те, що американські компанії активно використовують економічні методи мотивації співробітників, поєднуючи неповний робочий день і погодинну систему оплати праці, працюючи з преміюваннями як додатковою формою винагороди (преміювання, компенсація; спеціальні премії для керівників, які не залежать від якості своєї роботи), доплати за підвищення кваліфікаційних розрядів та стажу роботи, можливість придбання працівниками цінних паперів підприємства[2].

Аналіз теоретичних положень в економічній літературі показує, що найактивнішою в процесі стимулювання мотивації працівника є роль його винагород, які ініціюють його до дій, спрямованих на роботу в компанії. Правильне розуміння методу класифікаційного інструментарію створює всі необхідні умови для мотивації працівників підприємства та надає керівнику можливість мотивувати працівників на досягнення високих результатів.

Твердження про використання різних видів мотивації впливу на працівників під час розвитку співробітників і розвитку бізнесу обґрунтовуються точкою зору різних науковців, в контексті дослідження доцільно виділити певні види мотивації, що можуть використовуватись в вітчизняному бізнесі в період військового стану, більш детально відобразимо їх у табл.1.

Таблиця 1

Використання видів мотивації для працівників в період військового стану [3;4;5;6]

Вид мотивації	Характеристика виду за джерелом	Автори, джерело
Соціально-психологічні	Підвищення престижу високоякісної та сумлінної праці, широке використання в системі заохочення нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури, забезпечення соціальних гарантій, розвиток і підвищення соціальної інфраструктури, досягнення органічного сполучення інноваційного розвитку підприємства гуманізації виробництва і праці	Єськов О. Л. [3]
Зовнішня	Стимулювання згідно з чинним на підприємстві порядком призначення премій, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями керівництва, правилами поведінки тощо	Савченко Г. О., Збрицька Т. П. [4]
	Нехай співробітники керуються цілями та завданнями інновацій та розвитку підприємства, створюють атмосферу, яка підтримує стратегічні зміни в управлінні виробництвом та реінжинірингу бізнес-процесів, з метою підвищення зацікавленості працівників у підвищенні іміджу та конкурентоспроможності підприємств у країні та за кордоном. Реалізовано через систему нарахування заробітної плати, виплату дивідендів на акції, отримання частини доходу від особистого майна	Єськов О. Л. [3]
Матеріальна (або матеріальної зацікавленості)	Реалізовано через систему нарахування заробітної плати, виплату дивідендів на акції, отримання частини доходу від особистого майна	Тюхтій М.П. [5]
	Забезпечувати об’єктивну оцінку, оплату та стимулювання продукту праці, використовувати нетрадиційні форми та методи для стимулювання високих результатів праці, стимулювати розвиток творчих ініціатив, систематично підвищувати заробітну плату та регулярно виплачувати дивіденди	Коберник Є. Г. [6]

Актуальним є також проблематика, що спричинена відсутністю єдиної системи мотивації на підприємствах під час військового стану в Україні, для цього можна сформувати

мотиваційну карту, до яких належать декілька видів «інструментів мотивації», що рекомендується використовувати вітчизняним управлінцям, більш детально відобразимо на рис. 1.

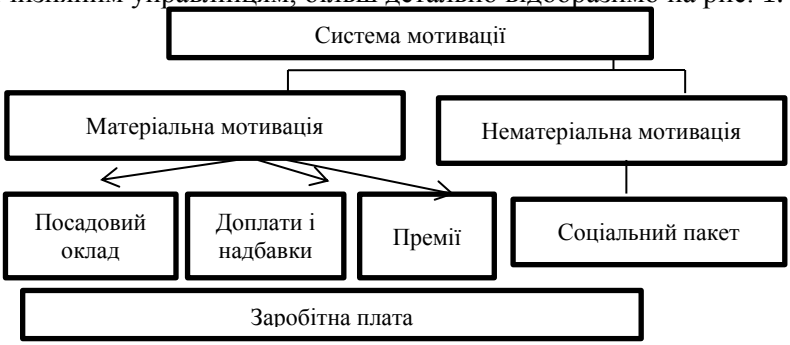


Рис. 1. Карта мотивації для працівників України в умовах військового стану [7]

Для того, щоб запропонована система мотивації була успішно реалізована на підприємстві, необхідно здійснити ряд заходів [8]:

1. Контролювати систему стимулювання. На цьому етапі необхідно реалізувати систему стимулювання в секторі бізнесу для виявлення його слабких сторін. Проте швидкі зміни мотиваційних систем можуть мати протилежний ефект і мати негативні соціально-економічні наслідки. Тому до опрацювання нової системи заохочення доцільно протягом двох місяців внести зміни до працівників, припускаючи, що працівники отримують винагороду за діючою системою заохочення, але це інтерпретується як отримання аналогічних результатів за новою системою заохочення.

2. Відрегулювати механізм стимулювання. Метою цього етапу є виявлення та усунення всіх неточностей, який дозволяє розробляти нові системи стимулювання.

3. Розробити внутрішні положення у сфері мотивації працівників. Зокрема варто сформувати: «Положення про заохочення працівників» «Положення про оплату праці», «Положення про премії», «Положення про нематеріальне заохочення працівників»,тощо.

4. Ознайомлення працівників компанії із системою заохочення. Необхідно пояснити працівникам цілі системи

заохочення, її структуру.

5. Програма отримання матеріальних і нематеріальних винагород, переваги від впровадження нової системи заохочення полягають у роздачі працівникам брошур, буклетів з детальною інформацією про систему заохочення. За потреби також надається консультативна підтримка працівників, та керівників структурних підрозділів.

Проте не достатньо лише розробити і впровадити систему мотивації персоналу, необхідна її постійна підтримка. Підтримка системи мотивації персоналу передбачає реалізацію усіх елементів системи мотивації, вчасну виплату працівникам усіх винагород.

Враховуючи постійні зміни внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства, потреб та інтересів працівників, потрібно здійснювати періодичну перевірку ефективності системи мотивації, тобто мотиваційний моніторинг. Проведення мотиваційного моніторингу дасть змогу оцінити дієвість системи.

Також вважається, що адаптація досвіду зарубіжних колег і застосування власних знань і навичок допоможе українським підприємствам досягти значних успіхів в області мотивації своїх співробітників, навіть в умовах військового стану. Що стосується України, необхідно враховувати насамперед особливості нашої культури і специфіку населення. Для українського працівника дуже важливим елементом праці є можливість творчої реалізації, а тому необхідно створити на підприємстві умови для особистісного зростання і самореалізації співробітника, навіть під впливом факторів війни.

Список використаних джерел:

1. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля / О.М.Гуцан // Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут». – 2017. – № 24(1246). – С.26-30.

2. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.

3. Єськов О.Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства: автореферат дис. доктора екон. наук, спец. 08.09.01 Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Донецьк: Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2006. 35 с.

4. Савченко Г.О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні

ефективності банків. Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. Серія В «Економіка і право». Донецьк, 2009. С. 66.

5. Тюхтій М. П. Напрями удосконалення системи мотивації праці на підприємствах в сучасних умовах господарювання / М. П. Тюхтій, А. В. Садова. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 5(2). С. 52-55.

6. Коберник Е.Г. Система мотивації персоналу як основоположний фактор індивідуальної результативності праці. Соціально-економічні проблеми і перспективи розвитку трудових відносин в інноваційній економіці: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2016. С.164-166.

7. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.

8. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.

M. Ksenofontov, Candidate of Economic Science, Senior Researcher,
L. Dudnik, Junior Researcher
National Scientific Centre «Institute of Agrarian Economics»

THE ASPECTS OF PROTECTION DATA AS COMPONENT THE PROTECTION OF LABOUR RIGHTS OF EMPLOYEERES IN MODELS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN UNITED KINGDOM

The existence of various models of public-private partnership is proven by world practice. Some of them require to the private participant to maintain a certain level of employment. In this regard, it is important for Ukraine to research the system of labour legislative relations and aspects of its regulation in various countries. A separate aspect is the protection of the labour rights of employeeres, an composite issue of which is data protection.

Awareness of holistic image of individual employees is significant for the employer. This is related with determination of their level by: qualification, labour capacity, psychological compatibility, susceptibility to disease, readiness to act proactively, the ability to work in a team and more. This involve a wide range of isuues regarding the collection of personal data of employeeres, its retention and possible transition. This determines the relevance of this issues as a whole for the development of Ukraine’s economy and for individual employees.

The process of the status change of economic entities in the accomplishment of public-private partnership in Great Britain is controlled by the state, particularly by approving the TUPE rules [1]. Within these rules was formed requirements to participants of public-private partnership at different stages of their functioning. It should be noted, that the main participants of PPP are called as the “transferor” and the “transferee”. From a social point of view, it is important the improving the efficiency of the facility, that is transferred to the partnership. The process touches upon a wide range of social issues, in particular connected with retaining employment of former employeeres. We can identify a dilemma in this relation. On the one hand, it is significant the improving efficiency of the facility by the way of its transition from public to public-private subordination. Previous practice has shown the lack of efficiency of the facility on the basis of state or public management. Namely, on the one hand, the status change will be associated with certain measures to improve the health of the enterprise, which in many cases involves optimizing the number of employeeres. At the same time, on the other hand, it is natural to assume, that employeeres, who have already worked on the facility, are more educated about its peculiarities. From the point of view of the interest of the case, it is important for the “transferee” of the PPP facility to single out professionals for their further involvement in work processes.

Both the outgoing employer and the incoming employer must meet the requirements regarding records management and data use, in particular in matters of employment. We note the availability of a separate regulation on data protection in the UK (GDPR – General Data Protection Regulation). The provisions of this Regulation contain the requirements to employeers as to order of use of personal data employeeres on the basis of allocation of 6 principles of data protection:

1. Date processing procedure should be fair-minded, legislative and transparent;
2. The purposes of the data obtaining should be lawful and appropriate, and the data itself should be processed according to with these purposes;
3. Data should be relevant and not excessive;
4. Data should precisely reflect the state of affairs and be updated

periodically accordingly;

5. Data should not be store longer than the data retention period;
6. Data security should be ensured.

It should be noted, that one of the biggest problem of employers in the process of applying the TUPE rules in the transfer of facilities is the amount of disclosure of the employee liability information (ELI). According to the TUPE rules, there is an obligation to transition of ELI together with the transfer of facilities from the transferor to the new transferee. This information, along with personal data on age and birthdays, also contains data on terms of employment, complaints and disciplinary violations for the previous two years. According to the existing rules, the transferor is obliged to transfer to the new transferee the specified information without depersonalization, which does not contradict the data protection rules.

This aspect is discrepant in practice. On the one hand, there is legislative obligation to transition information. In the case of the transfer of all available information about employeeres from the transferor to transferee, there isn't the fact of violation of legal obligations. On the other hand, from the standpoint of protection of labour rights of employeeres is important to ensure the anonymous of information about them. But in this case, the anonymous information will not be of interest to the transferee.

The way out in this regard can be to differentiate information: personalized and depersonalized. In turn, personal information about personal characteristics and health state should be given the anonymous status. In this regard there are no significant problems. In the first place, for the transferee, the professional level of the employeeres and their ability to ensure the continuity of production processes during the transition of economic faculty is important. And this will respect to ensure the interests of the case and the protection of purely individual information about employeeres. If in the future, an employee will have a psychological incompatibility with other employees, or due to health problems will not be able to fully perform their duties – then there will be a question on replacing him with another. But it will take place in a calmer mode and help maintain the normal functioning of the economic facility.

Literature:

1. The Transfer of Undertakings (Protection of Employment) Regulations 2006.

№ 246. URL : https://www.legislation.gov.uk/uksi/2006/246/contents/made.

Є.В. Маказан, к.е.н., доцент,
В.В. Петрук, здобувач вищої освіти
Запорізький національний університет

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ ТА ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Раптово розпочата повномаштабна війна в Україні 2022 році та пандемія COVID-19, у 2020 році, не тільки поставила питання готовністі компаній оперативно адаптувати операційні процеси під нові умови, а й показала бізнесу важливість менш видимої, але дуже важливої складової – корпоративної культури. Саме сила та унікальність корпоративної культури може зіграти визначальну роль в успіху компаній у кризовій ситуації.

Як показав час, корпоративна етика стала замала для компаній. Якщо етичні норми поведінки в компанії визначають, що можна, а що ні, то корпоративна культура дає змогу оточуючим знати та відчувати що є компанія, що вона прагне досягти та що цінує і які сенси у пріоритеті. [1]

В наш час, в Україні все більше компаній почали випроводжати нові технології, як величезний внесок корпоративної культури. У період пандемії деякі компанії успішно використовували внутрішнє навчання працівників.

Так, Райффайзен Банк Аваль, продовжуючи шлях Raiffeisen Bank International, у 2019 році запустив власну програму внутрішнього розвитку працівників Innovation Garden UA'19, яка тривала майже рік. Співробітники банку подавали свої ідеї, які потім розвивали на програмі та захищали на фінальному пітчингу. Після закінчення програми співробітники продовжили роботу над MVP (мінімально життєздатним продуктом) це дало змогу компанії більш ефективно працювати.

У період пандемії та війни в багатьох компаніях відбулася зміна технологічних пріоритетів. Цифровізація поступово проникла в усі сфери корпоративної діяльності та стала їх природним етапом.

Діджиталізація HR процесів, автоматизація рутинних задач дали можливість HR командам вивільнити час для того, щоб сфокусуватися на більш стратегічно важливих проектах, які

мають цінність для бізнесу.

Так HR чат-боти стають нормою для багатьох HR команд, допомагають поліпшити якість обслуговування співробітників. Чат-боти відмінно використовують штучний інтелект, автоматизують завдання, які допомогають ефективно використовувати HR-ресурс. Прикладами таких рішень в ритейлі є проекти «ПОМОЖИ ТОБІ БОТ» торгових компанії Eldorado та корпоративний бот VARUS people компанії VARUS.

Чат-бот ELSA, онлайн-ассистент був розроблен для персоналу компанії Eldorado – ELDORADO Staff Assistant. Що дало змогу працівнику на протязі 24/7 зробити запит про залишок днів щорічної відпустки, оформити відрядження, замовити довідку про доходи та з місяця роботи, завантажити свій розрахунковий лист, знайти контакти колег, дізнатися та призначити навчання собі та своїм підлеглим.

Ще один корпоративний бот VARUS people від компанії VARUS покриває різніцільові

аудиторії: співробітників офісу та магазинів, кандидатів, новачків та колишніх співробітників. Основні результати реалізації бота: скоротили швидкість інформування персоналу з 1 дня до 1 хвилини; забезпечили доступ 24/7 до контактної бази співробітників мережі, дашбордів, даних про товар в боті та іншої необхідної в роботі інформації, підвищили рівень eNPS у 3,3 рази, зменшили плинність новачків у 3 рази.

Також бот підвищив рівень обізнаності співробітників о новинах компанії, залучив до корпоративного життя.

Використання віртуальної реальності у навчанні працівників представлено у кейсі Полтавського гірничо-збагачувального комбінату «Ferrexpo Digital Training». Результатом роботи став симулятор віртуальної реальності з режимами навчання та іспиту, голосовими підказками та текстовим супроводом. Цей симулятор унікальний, оскільки являє собою кросплатформне рішення, яке працює і на ПК, і на OculusQuest, що робить його зручним для всіх — звиклих працювати в VR-окулярах, так і без них. Це дозволяє досягти найвищого рівня доступності для кінцевого користувача. Також був розроблений режим інструктора, який дозволяє збирати аналітичну інформацію про проходження конкретного сценарію різними учнями.

Інноваційне цифрове рішення для навчання допомагає співробітникам відпрацьовувати правильну послідовність дій для демонтажу частини обладнання. [2]

Компанія Кернел є виробником соняшникової олії, вертикально інтегрованим холдингом та включає більше 30 юридичних осіб, розташованих по всій території України, здебільшого в районних центрах і сільській місцевості. Чисельність персоналу складає близько 12,7 тисяч, з яких тільки 4,5 тисячі мають постійний доступ до комп'ютера. Складність інфраструктури вимагала нестандартного і зручного інструменту, який би давав співробітнику і керівнику як інформацію для прийняття бізнес-рішень у будь-якій географічній точці, так і дозволяв би реалізовувати HR процеси, отримувати всі необхідні сервіси і доступ до звітності, і в той же час дозволяв би підписувати і погоджувати всі документи, пов'язані з бізнес-діяльністю: договори, накази, первинні фінансові документи зі смартфону. [3]

Employee Data Center включає:

1) Кабінет співробітника:

- забезпечення реалізації HR процесів
- HR Cycle Data: консолідація інформації з усіх інформаційних систем з урахування життєвого циклу працівника
- Power BI Reports: звітність по ключових показниках всіх бізнес напрямків компанії з можливістю порівняння даних за різні періоди у будь-який момент часу.
- Робота з поточними завданнями: персональні завдання і завдання, що надходять з різних бізнес процесів, підписання електронних документів, колекція посилань на всі інформаційні ресурси компанії і електронні бази, довідник організаційної структури, бази знань тощо.

2) Кабінет керівника

3) Інформаційний кіоск для працівників, які не мають персонального комп'ютера, це дає можливість отримати розрахунковий лист за будь-який період, оформити заяву на відпустку, замовити довідку, подати ідею щодо поліпшення виробничого процесу.

4) Боти. Для забезпечення роботи в польових умовах, з

поганим покриттям, створений Telegramбот, який дозволяє погоджувати документи, відпустки, відрядження, ставити завдання співробітникам і навіть дозволяє підписати електронний документ.

У перший день прийому нового співробітника супроводжує адаптаційний бот, який персоналізовано, враховуючи посаду і напрямок діяльності новачка.

Бот гарячої лінії створено для прийому інформації на гарячу лінію та відповідей на типові запитання щодо ринку землі. Всі ці заходи дали змогу ефективної праці підприємств.

Корпоративна культура підприємств постійно оновлюється. Українські компанії не дивлячись ні на які труднощі та незгоди життя можуть пристосуватися та вивести підприємство на новий рівень, не забувши про комфортну роботу своїх підлеглих та споживачів.

Список використаних джерел:

1. Макарова І.К. Управління людськими ресурсами: п'ять уроків ефективного HR-менеджменту, Москва: Справа, 2011 р.

2. Електронний ресурс «European Business Association». URL: https://eba.com.ua/

3. Електронний ресурс «KERNEL». URL: https://www.kernel.ua/ua/about/

О.В. Марчишинець, к.е.н., провідний фахівець
Полтавський науково-дослідний
експертно-криміналістичний центр МВС України

ІМІДЖМЕЙКІНГ ЯК СФЕРА, СПРЯМОВАНА НА СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВОГО КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах сьогодення для кожної організації, для кожного роботодавця важливим місцем в стратегічному управлінні є формування її позитивного іміджу як у свідомості споживачів, клієнтів так і співробітників.

Позитивний корпоративний імідж підвищує конкурентоздатність організації на ринку послуг, приваблює клієнтів та партнерів, потенційних співробітників, а також полегшує доступ організації до ресурсів – людських, фінансових, інформаційних, матеріальних.

Іміджмейкінг – це діяльність, спрямована на створення і

формування позитивного іміджу організації, яка формується у повній відповідності з вибраною моделлю іміджу і базується на таких підходах:

– іміджмейкерському (маркетингові дослідження, вивчення поведінки і потреб споживачів, сучасних трендів, реклама, PR-заходи тощо). Саме реалізація цього підходу забезпечує формування емоційного іміджу;

– виробничому (професіоналізм діяльності та якість послуг, соціальна відповідальність тощо). Успіх реалізації цього підходу залежить від персоналу підприємства, його кваліфікації та мотивації, а також якості, вартості та рівня техніко-технологічного забезпечення діяльності. Такий підхід забезпечує формування природного іміджу;

– менеджерському (гармонійне поєднання переваг обох підходів, а їх реалізація здійснюється у повній відповідності з місією, стратегією і програмою розвитку організації) [1, с. 19].

Імідж є складовою корпоративної культури організації. Корпоративна культура – це ступінь високої репутації, яка створюється в умовах конкуренції на основі основних критеріїв: стаж і досвід роботи, авторитет у професійних колах і серед громадськості; репутація і професіоналізм керівництва; перспективи професійного розвитку; рівень професіоналізму співробітників, їх затребуваність; професіоналізм роботи керівництва з засобами масової інформації у просуванні своїх послуг.

Складовими корпоративної культури є корпоративна місія, корпоративна індивідуальність та корпоративна ідентичність. Корпоративна місія – суспільно-значущий статус, соціально значуща роль організації. Корпоративна індивідуальність – цінності, думки і норми поведінки, що поділяються в організації та визначають сутність індивідуальної корпоративної культури. Корпоративна індивідуальність – це те, чим організація є насправді, аналог особи, індивідуальності людини.

Корпоративна ідентичність – це те, що організація повідомляє про себе, про свою індивідуальність. Все, що організація створює, формує її ідентичність. Це – продукти і послуги, формальні і неформальні комунікації, політика організації, вчинки її персоналу. Корпоративна ідентичність –

набір значень, завдяки яким об'єкт можна впізнати і запам'ятати. Саме така символіка використовується при проведенні заходів – конференцій, церемоній, днів відкритих дверей тощо. Усе це допомагає формувати імідж організації [2].

Імідж сучасної організації повинен бути конкурентним, активно впливати на поведінку клієнтів, сприяти стійкості образу в часі, в тривалій перспективі. Крім того, імідж повинен бути сприятливим для споживача, для обміну цінностями між взаємодіючими сторонами. А ще він повинен бути позитивним, тобто повинен створювати гарну репутацію, позитивне враження і образ, повинен володіти ознаками унікальності, в тому числі лідерськими компетенціями, сильними сторонами, конкурентними перевагами. Саме унікальність іміджу повинна вирізняти сучасну організацію серед інших установ. Це свій неповторний сформований образ: чітко визначені пріоритети, власну філософію, своє бачення майбутнього, сформульоване в місії організації; унікальну, неповторну, особливу систему цінностей, звичаїв, традицій, стилів поведінки; різноманітні і якісні послуги; яскраві, пізнавальні, вчасно поновлювані інформаційні матеріали, призначені для зовнішньої презентації; систему цільової подачі інформації споживачам про свій потенціал, успіхи і пропоновані послуги.

Список використаних джерел:

1. Сагайдак М.П. Методичне забезпечення оцінки іміджу як складової внутрішнього маркетингу підприємства. *Вісник Криворізького економічного інституту КНУ*. 2013. № 2. С. 17-23.

2. Поплавський М. Ідеальний імідж вищого навчального закладу культури і мистецтв як запорука його успіху. ULR: ijimv.knukim.edu.ua/zbirnyk/1_2/18-poplavskiy.pdf (дата звернення 10.05.2022).

І.П. Миколайчук, к.е.н., доцент,
А.М. Расулова, к.е.н., доцент,
О.В. Кроковна, здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет

КАР'ЄРНИЙ КОУЧИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Працівники організації є не лише як об'єктом управління, а й важливим елементом розвитку організації. Для покращення бізнес-процесів на сучасних підприємствах сьогодні активно

застосовується інструмент професійного й особистісного розвитку робітників – кар’єрний коучинг. Його роль зростає в умовах воєнного стану України та необхідності інформаційної та психологічної підтримки працівників, які опинилися у важкому стані.

Кар єрний коучинг дає відповіді на питання – як мотивувати працівників, які інструменти використовувати для їх розвитку та як збільшити прибутки. Він є найбільш ефективним інструментом в побудові кар’єри і досягнення успіху в професійному зростанні, тому кар’єрного коуча справедливо вважають тренером, який супроводжує і коригує дії учня на шляху до досягнення поставленої мети, допомагає іншій особі досягти певних професійних або особистих цілей, сприяє самореалізації особистості як найвищої потреа за пірамідою Маслоу. Ка’єрний коуч повинен мати професійні знання з різних сфер життя (рис.1).

Рис. 1. Сфери знання кар’єрного коуча
Джерело: авторська розробка

Під час коуч-сесій клієнту допомагають з’ясувати, що для нього дійсно важливо в житті, визначити основні цінності і пріоритети. Завдання коуча полягає в тому, щоб з його допомогою клієнт знайшов для себе такий вид діяльності, який в повній мірі буде задовольняти його потреби. Якщо напрям діяльності вже обрано, то треба тільки грамотно вибудувати кар’єру та чітко визначити бажану ціль. Дуже часто вибір мети робиться не на основі свого особистого інтересу, а на основі тих чи інших стереотипів і установок, привнесених ззовні, між тим, у кожної людини є свої життєві пріоритети.

Допомога коуча клієнту також плягує у віднаходженні всіх можливих шляхів досягнення цілей. Все залежить від того, на якій стадії свого особистого розвитку людина знаходиться, до чого прагне і які ресурсами на даний момент має в своєму розпорядженні. План дій складається як можна більш детальний і конкретний, з прив'язкою до термінів. На заключному етапі

коуч допомагає клієнту перевірити складений план дій на екологічність, бо побудова кар'єри не повинна негативно позначатися на інших аспектах життя клієнта [1, с.29].

Аналіз основних інструментів, які використовуються в кар'єрному коучингу та їх впливу на саморозвиток працівників [2] показав, що існує техніка коучингу «Чотири питання планування», що містить такі послідовні інструменти як натхнення, реалізація, розвиток, завершення (рис.1).

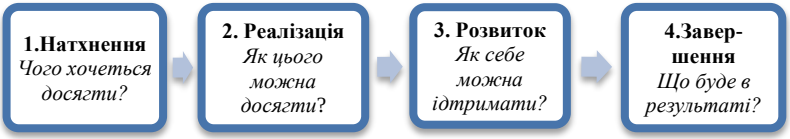


Рис. 2. Техніка коучингу «Чотири питання планування»
Джерело: [3]

В процесі «натхнення» працівнику варто сформувати ціль, яка буде досягатися під час роботи та отримати чітке уявлення про те, що він очікує та чого прагне. Суть етапу реалізації полягує у розумінні, за допомогою яких методів та способів можна досягти поставлених цілей. Варто відповісти на такі питання як: який скласти план, які методи використовувати, з чого розпочати тощо. На етапі «розвиток» впевненість працівника в діях щодо просування проєктів надає можливість не зациклюватися на невдачах, а допомагає знайти сили та рухатися далі. На етапі «завершення» слід очікувати результат роботи, якого прагнули досягти на першому етапі (інструмент натхнення). Використання даних інструментів має позитивний вплив при самонавчанні персоналу. Адже досягнення в першу чергу особистих цілей за допомогою реалізації професійних планів, мотивує людину до досягнення нових вершин. В свою чергу, для компанії персонал, що постійно самонавчається є великою перевагою серед інших підприємств, де працівники не підвищують свій професійний рівень [4].

Основними перевагами кар'єрного коучингу є: довірливі відносини між керівництвом та персоналом; мотивовані працівники, які прагнуть покращити свої вміння; злагоджена робота всього персоналу; ефективний тайм-менеджмент. Водночас до недоліків можна віднести: неможливість

застосувати одного методу до всіх людей, потрібно знайти особистий підхід до кожного, даний процес займає багато часу; недовіра працівників до професійних коучів, страх змін.

Отже, саморозвиток персоналу є беззаперечним способом розвитку підприємства. Застосування технології кар'єрного коучингу є важливою конкурентною перевагою вітчизняних організацій та подолання проблем для багатьох працівників, які опинилися у скрутному стані в результаті воєнного часу. Інструменти коучингу є не лише елементом управління персоналом, а й чинником розкриття потенціалу працівників.

Список використаних джерел:

1. Коучинг як інструмент розвитку особистості в інтегральній освіті. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kouching-kak-instrument-razvitiya-lichnosti-uchaschegosya-v-integralnom-obrazovanii.

2. Коучинг як ефективний інструмент для досягнення цілей та розвитку персоналу. URL: https://profpressa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnennia-tsilei-ta-rozvitku-personalu

3. Чотири питання планування. URL: https://prosto-coach.ru/instrumenty-kouchinga/kak-pravilno-stavit-lichnye-tseli.html

4. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2015. № 4 (102). С. 50-67.5.

О.В. Мінаков, к.е.н., фінансовий директор
ПрАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»,
С.М. Коваленко, здобувач вищої освіти
Національний авіаційний університет

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Сучасний менеджмент є невід'ємною частиною бізнесу, що займає провідне місце у розвитку країни. Сфера менеджменту вкрай різноманітна, тому її успішна реалізація залежить від безлічі факторів і завдань, що стоять перед нею на сучасному етапі вивчення. Водночас, система управління має сприяти розвитку підприємств, підвищенню їх стійкості, платоспроможності та автономності.

Найбільш важливою проблемою сучасного менеджменту є проблема якості управлінських кадрів, підвищення вимог до їх

професійного рівня, підвищення рівня компетенцій, спрямованих на можливість приносити господарюючому суб'єкту економічну вигоду.

Вимоги до професійної підготовки менеджера можна поділити на дві групи [1, с.34]. Перша група являє собою сукупність навичок та умінь, необхідних для успішної та якісної роботи з управління. Друга група вимог до ефективного управління підготовкою менеджерів носить психологічний характер, саме спрямована на здатність керівника працювати всередині колективу.

Загальновизнаним є той факт, що менеджмент поєднує в собі як науку, так і мистецтво, якому можна навчитися лише через досвід і яким досконало опановують ті люди, які мають до цього хист. Проблема якості управлінських кадрів в Україні часто пов'язана з нестачею досвіду управління в умовах ринкової економіки. Одним з методів її вирішення може виступити економічна культура, що включає відношення до комерційного успіху, як великого соціального досягнення і виявляє творчий потенціал і підприємливість кожного учасника виробничого процесу. Такий інструмент управління зможе відкрити нові можливості не лише у практиці, а й у теорії управління. Тому у теоретичному аспекті він дозволяє працівникам виконувати частину своєї роботи більш якісно, виходячи з нових набутих знань, тобто. сприяє формуванню спеціалістів із новим професійним рівнем. Можна припустити, що за допомогою окультурення можливе поліпшення способів формування стратегії будь якої організації [2, с.23].

Другою проблемою, але не менш актуальною, з якою стикається сучасний менеджмент, є високий рівень корупції сучасної економіки України на різних рівнях. На сучасному етапі корупція є практично у всіх структурах, включаючи й державний сектор економіки. Наявність її ознак є негативним чинником у роботі: структур, окремих підприємств, структурних підрозділів.

Третьою проблемою, з якою стикається сучасний менеджмент в Україні, є нераціональне використання робочого часу. Без ефективного планування робочого часу організація не зможе утримувати свої позиції на ринку, а підприємства-

конкуренти, які ефективно розподілили цей ресурс, незабаром зможуть випередити за багатьма показниками досліджувану організацію. Управління часом - по суті є управління самим собою, підприємством, людьми з метою прискорення вирішення проблем, здійснення заходів, виконання робіт та дій.

Незважаючи на низку проблем, з якими стикається сучасна наука управління в Україні, існують певні перспективи її розвитку. Особливістю менеджменту є його: гнучкість, рухливість, пристосованість. Формування менеджменту в організації має покладатися на особисті здібності кожного індивіда, його професійну підготовку, прагнення розвитку та вдосконалення своїх умінь, а не на впливові знайомства та сімейні зв'язки. Також при формуванні управління потрібно враховувати і ділові якості особистості, а саме: наполегливість, цілеспрямованість і здатність до сприйняття нової інформації.

Світ не стоїть на місці, він перебуває у постійній зміні, разом з ним удосконалюються особи, їхні погляди. Відповідно до стану сучасної економіки можна назвати такі принципи розвитку менеджменту, як: раціональне поєднання державного втручання та ринку, необхідність державного регулювання такими діями (запровадження антимонопольної політики, забезпечення податкових надходжень до скарбниці країни; досягнення поставлених цілей в організації за рахунок оптимального розподілу матеріальних, тимчасових та трудових ресурсів за основними напрямками діяльності держави; підвищення рівня професійної підготовки управлінських кадрів; впровадження та використання нових методів управління, що дозволяють організації пристосуватися до найбільш гнучкого сприйняття зміни навколишнього середовища; максимальне використання інновацій, пов'язане із збільшенням потоку вхідної інформації; використання стратегічного планування та управління в діяльності організації.

За дотримання вищевказаних напрямів, сучасну науку управління можна буде вивести на більш якісний рівень. З цією метою має бути розроблений методичний інструментарій оцінки кадрів в управлінні персоналом організації. Без наявності характеристик результати формування нової системи управління будуть зведені до мінімуму. Основними вимогами є [3, с.528]:

- менеджер-професіонал має бути освіченою, всебічно розвиненою та ініціативною людиною високої кваліфікації, що володіє мистецтвом управління людськими ресурсами для досягнення поставлених цілей;

- менеджер-професіонал має одночасно поєднувати у собі якості, як: керівника, відповідального організатора, експерта у формулюванні чітких вимог, надійним товаришем для всього трудового колективу. Остання характеристика відіграє домінантну роль, оскільки для успішної та якісної роботи необхідна доброзичлива атмосфера у колективі.

- менеджер-професіонал має вміти вільно орієнтуватися у проблемах ринку. З цією метою він повинен: володіти методами маркетингового дослідження ринку збуту; вміти оцінювати сильні та слабкі сторони конкурентів; визначати перспективні напрями розвитку ринкових відносин; вести переговори з контрагентами щодо здійснення комерційних угод із визначенням ефективних умов, що сприяють підвищенню прибутковості організації, запровадити інноваційні методи в управлінні результативністю господарювання.

Дотримання цих вимог дозволить управлінцю досягти мети, поставленої організацією. Ще одним фактором, який є кроком до досягнення максимальної вигоди в організації, є імплементація інструментів самоменеджменту. Раніше він розглядався лише як розділ, що пов'язаний з науковою організацією праці керівника, але зараз його сприймають, як самостійну галузь знань. У рамках розглянутого підходу самоменеджмент може стати найважливішою складовою, що забезпечує менеджмент ефективними інструментами підвищення кваліфікації працівників організації.

Список використаних джерел:

1.Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка».* 2021. Вип. 42. С. 30–38.

2.Колесніков Г. Концептуальні основи формування організаційної культури українського менеджменту. *Вісник Тернопільської академії народного господарства.* 2016. С. 23-26.

3.Скібіцька Л. І. Тайм – менеджмент. *Начвчальний посібник для економічних вузів.* 2019. С. 528.

О.В. Мінаков, к.е.н., фінансовий директор
ПрАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»,
Г.М. Стрєбкова, здобувач вищої освіти
Національний авіаційний університет

ПСИХОЕМОЦІЙНИЙ СТАН ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ЕКСТРЕМАЛЬНОГО РИТМУ ЖИТТЯ

В умовах сьогодення, коли ситуація для громадян України складається дуже драматично, не залишається нічого іншого, окрім як використання інструментів адаптації. Багато хто до початку війни не міг уявити, що зіштовхнеться з такою ситуацією особисто, тому більшість людей навіть не уявляли, як слід поводити себе у подібній ситуації. Більше того, військовий стан значно надломив людську свідомість яка у свою чергу має свої стадії впливу.

Основними науками, які вивчають ці вищезазначені питання є екстримологія та військова психологія. Під першою слід розуміти науку, що вивчає людське сприйняття в умовах надзвичайних та кризових ситуацій. Вся наука базується на трьох складових, а саме: неможливості розуміти екстремальну ситуацію, не будучи безпосереднім її учасником; неможливості зрозуміти екстремальну ситуацію, будучи лише її учасником; зрозуміти екстремальну ситуацію можна лише за умови об’ємної свідомості, тобто, свідомості, яка об’єднує нормальний стан психіки та стан людини в екстремальній ситуації.

Основоположником цієї науки був О.Г. Бахтіяров [1], який вивчав поведінку людей у надзвичайних ситуаціях та вчив, як треба себе поводити, щоб не потратити до панічного стану та не отримати панічні атаки.

Людина, яка не володіє необхідними життєвими навиками, не має достатньо сформованих внутрішніх механізмів дії у екстремальних ситуаціях та не зможе конструктивно вирішувати складні ситуації. Допомогти впоратись з цими станами може *прикладна екстримологія*, яка вивчає поведінку людини або групи людей у екстремальних ситуаціях та розробляє певні навчальні програми й відповідні рекомендації. У свою чергу,

обґрунтування методів практичної екстримології потребує всебічного теоретичного забезпечення.

Завдання екстримології полягає у тому щоб навчити розкривати внутрішні резерви психіки, зберігати внутрішній спокій і рішучість у будь яких умовах, робити вірний вибір, а також брати на себе відповідальність за життя інших людей.

Екстримологія може розглядатись, як певне знання, що формується на фундаментальних наукових дослідженнях, тематика яких певною мірою торкається концепції «екстремального», тобто дослідження, що реалізують науковий підхід, зорієнтований на формування теоретичних наукових засад в екстримології. Відповідно, прикладна екстримологія — це науковий підхід в екстримології, що орієнтований на практичні потреби, який створює ланку між теорією і практикою та значною мірою ґрунтуючись на експериментальних дослідженнях. Тоді як, практична екстримологія займається розробкою, апробацією та практичним впровадженням рекомендацій та наукових програм стосовно людської поведінки у екстремальних ситуаціях та в екстремальному середовищі.

Наразі, *екстримологію* можна визначити, як напрям досліджень діяльності і поведінки людини та формування практичних навчальних програм і рекомендацій, які безпосередньо спрямовані на виживання у несприятливому середовищі та в екстремальних ситуаціях, тобто системи індивідуальної та групової протидії та захисту населення.

Військова психологія ж вивчає психологічні проблеми, які виникають у процесі підготовки військовослужбовців і ведення бойових дій. Вона вивчає закономірності й механізми функціонування психіки людини, що зумовлені її залученістю до військової діяльності, а також психологічні закономірності становлення конкретних видів військової діяльності.

Вона розвивається у чотирьох напрямках: психологія особистості військового; психологія групи і міжособистісних стосунків в армії; психологія військової діяльності у мирний час; психологія війни і бойових дій.

Проте не всі люди здатні свідомо проконтролювати свій стан. Такі особистості потребують особливої уваги та роботи з

наслідками.

Загалом, для повного розуміння психології особистості під час екстремального ритму життя потрібні відповідні знання, що стосуються певних тлумачень, а саме: стрес, гострі реакції на фактори стресу, гострий стрес, кумулятивний стрес, професійне виснаження, посттравматичні розлади, панічні атаки тощо.

Робота з наслідками таких реакцій передбачає знання та досвід втручання (привітання, демобілізація, розрядка, інтерв'ю на обмежених сесіях, наступне спостереження та орієнтація на інші види підтримки), що реалізуються, наприклад, підміною образів у свідомості або певними ролевими іграми.

Список використаних джерел:

1.Огляд теоретичних і практичних підходів до екстримології // Науково-дослідний інститут Екстримології. URL: https://ekstremologiya.com/tpost/k6gpkix9dd-oglyad-teoretichnih-praktichnih-pdhodv-d (дата звернення: 04.05.2022).

Т.Б. Немченко, к.філос.н., доцент,
Т.А. Немченко, к.е.н.
Центральноукраїнський національний технічний університет

ОСНОВНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КРИЗИ

Одним із головних завдань антикризового менеджменту є, насамперед, передбачення, виявлення, уникнення та управління можливими наслідками кризових ситуацій. Зауважимо, що більшість підприємств в антикризовому регулюванні орієнтується, в першу чергу, на зміцнення управлінської системи, відновлення виробничої інфраструктури, розвиток зв’язків із громадськістю, що є виправданим та повністю логічним навіть під час військового положення. Однак забезпечення стійкості організацій неможливе без вкладення в людські ресурси. При цьому, варто підкреслити, що емоційно та фізично вражені працівники не здатні у повній мірі реалізовувати власний трудовий потенціал навіть за наявності сприятливих умов, що зумовлює ще більші втрати для і так зниженої конкурентоспроможності компанії. Тому, питання

захисту персоналу та формування умов для соціальної адаптації до нових реалій є однією з важливих передумов для ефективного відновлення діяльності організації.

Спираючись на вище сказане, варто наголосити, що пріоритетним завданням розробки антикризового плану підприємства є навчання працівників щодо дій за умов кризових ситуацій, а також організація процесу менеджменту людських ресурсів з точки зору формування готовності персоналу діяти в непередбачуваних ситуаціях.

На сьогоднішній день, враховуючи масштабність кризових явищ в Україні, перед управлінцями стоїть завдання мобілізації працівників до діяльності в умовах підвищеної небезпеки та економічної невизначеності для мінімізації отриманих збитків і якомога швидшого відновлення до вихідного положення.

Враховуючи те, що кризові явища охоплюють не лише Україну, а й увесь світ, зокрема країни Європи, та прогнозуються на досить тривалий період, розробка антикризового плану є актуальною не лише на період сьогодення, а й на майбутнє.

Головну роль у процесі антикризового управління персоналом повинен відігравати HR-відділ поряд із головним менеджментом організації. Розробка заходів щодо антикризового управління персоналом дасть змогу сформувати у працівників розуміння про потенційні загрози та вразливі місця компанії, визначити першочергові дії у разі настання несприятливих ситуацій, а також забезпечити їх фізичну, емоційну та інтелектуальну підготовку щодо боротьби з кризовими наслідками. Важливим в даному ключі є налагодження ефективних каналів комунікації між працівниками та вищим керівництвом, а також безпосередньо між собою, оскільки вважається, що за умов становлення економіки знань та превалювання ролі інформації та інтелектуального капіталу над фізичним, саме персонал стає ключовим інструментом щодо вирішення проблем із якими стикається підприємство в кризових умовах [1].

Відповідно, одним із стратегічних завдань антикризового управління на вітчизняних підприємствах стає активне залучення усього складу наявного персоналу до власне процесу

антикризового менеджменту, а також включення до переліку головних антикризових заходів завдання забезпечення добробуту працівників.

Новітні трагічні обставини підкреслюють важливість застосування в процесі антикризового регулювання системи нематеріальної та статусної мотивації, яка має виступити не лише заохоченням до роботи, а й вагомим інструментом психологічного відновлення та підтримки персоналу у тяжкі часи. Також, доцільно сформувати таку організаційну культуру, яка б сприяла згуртованості колективу, підсилювала б стійкість кожного окремого працівника, стимулювала до розкриття здібностей, посилюючи таким чином антикризову боротьбу на фоні дефіциту матеріальних ресурсів [2].

Окрім зазначеного, варто мати на увазі, що актуальним на найближчі роки стане розроблення локального антикризового плану, який стосуватиметься саме аспекту управління людськими ресурсами, наявними в організації. Такий план повинен включати розробку системи захисту внутрішньої інформації щодо особистих даних персоналу, збір даних щодо перспективних кадрів, які можуть замістити втрачених працівників, формування перспектив щодо розвитку персоналу, а також схему щодо доведення до працівників інформації стосовно головних напрямів виходу із кризи, плану дій на випадок непередбачуваних ситуацій, забезпечення програми психологічної підтримки персоналу, тощо.

Тож, підводячи підсумок, акцентуємо, що в сучасних умовах на бізнес покладається роль не лише основного важеля відновлення економіки, а й учасника формування соціального клімату в суспільстві, відповідального за налагодження як економічного, так і соціального добробуту, у тому числі і завдяки запровадженню антикризових програм відновлення кадрових ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Athamneh, S., 2018, 'HR Planning for Crisis Management', in J. Fahed-Sreih (ed.), Human Resource Planning for the 21st Century, IntechOpen, London. URL: https://doi.org/10.5772/intechopen.7523310.5772/intechopen.75233

2. Левченко О.М., Немченко Т.А. Соціальний розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій: [монографія], Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2021. 272 с.

О.В. Нечипорук, к.е.н., доцент
Харківський національний університет ім. С. Кузнеця

ВЕРБАЛЬНІ ТА НЕВЕРБАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Менеджмент – специфічний вид діяльності, який направлений на досягнення поставленої мети підприємством, що функціонує в ринкових умовах, на основі раціонального використання його трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. В інших країнах поняття «менеджмент» трактують як спосіб та манеру спілкування з людьми, мистецтво та владу керівника, вміння організувати ефективну роботу управлінського апарату, організаційну побудову системи управління та ін. [3].

Останнім часом досить активно досліджуються різні аспекти менеджменту такими вченими, як Б.Андрушків, І.Кулініч, Ф.Хміль, В.Яковенко та ін. Проте питання комунікативних процесів у менеджменті досі залишаються недостатньо висвітленими. Проведений аналіз діяльності менеджера, його особливостей та професійних вимог показав, що однією з головних вимог до менеджера та його професійної діяльності є вміння комунікувати, оскільки процес спілкування відіграє одну з найважливіших ролей в менеджменті.

В сучасному суспільстві потужним інструментом впливу є спілкування, яке здатне змінювати відношення людей, мотивувати їх діяти, сприяти встановленню та розвитку відносин між людьми. Його можна розглядати як окремий вид діяльності, оскільки саме спілкування займає значне місце у повсякденному та професійному житті людини [1].

Ф. Хміль у своїх дослідженнях зауважує, що без комунікації менеджмент неможливий. Адже, погано налагоджені комунікації призводять до прийняття поспішних, помилкових рішень, а також нерозуміння підлеглими вимог керівництва та погіршення відносин в колективі. Ефективність комунікацій дає можливість приймати правильні рішення та ефективно їх реалізовувати [4].

Культура спілкування – найважливіша складова загальної культури людини, що передбачає високий рівень загальної культури людини, розвинену культуру її мислення, мовлення та поведінки [5, с. 87].

Сфера спілкування в менеджменті представлена вербальною та невербальною комунікацією [3].

Вербальна комунікація – це використання певних звуків та мови в цілому з метою обміну необхідною інформацією. Вона являється ефективним засобом виявлення намірів, бажань, ідей та думок, узгодження спільної стратегії, що є особливо важливим для забезпечення ефективності процесу навчання та професійної діяльності. З точки зору лінгвістики мова розглядається як послідовність та узгодженість певних звуків та значень [5].

Мова є феноменом людської цивілізації, найважливішим знаряддям соціалізації людини. За допомогою мови людина щодня спілкується, пристосовується до свого оточення, зміцнює суспільні зв’язки, взаємодіє з різними соціальними групами [3, с. 13].

Багатофункціональність мови як засобу міжособистісного спілкування забезпечують такі якості:, як семантичність, генеративність, зміщеність.

Крім мови та мовлення існують й інші засоби комунікації. Люди обмінюються інформацією також за допомогою жестів, міміки, погляду, пози, рухів тіла, що називаються невербальними (несловесними) засобами спілкування. Невербальна комунікація – це система немовних знаків, які виступають засобами для обміну інформацією між людьми. Фахівець з питань спілкування А. Піз, стверджує, що лише 7% інформації передається за допомогою слів, тоді як за допомогою звукових засобів – 38%, а міміки, жестів і поз – 55% [7, с. 40].

Невербальні засоби комунікації все частіше стають предметом соціолінгвістичних досліджень. Не існує єдиної думки щодо складу невербальних компонентів спілкування, їх класифікація створюється на основі різних критеріїв. Так, комунікативними невербальними компонентами комунікації є праксодичні, кінетичні, таксичні та проксемічні засоби.

Використання відповідних вербальних та невербальних

засобів сприяє створенню позитивного емоційного клімату, що дозволяє підвищити ефективність спілкування [8].

Отже, проаналізувавши вербальні та невербальні засоби комунікації дійшли висновку, що вони мають свої функції, зокрема словесні передають чисту інформацію, а невербальні – ставлення до людини.

Таким чином, тільки вміло володіючи і вербальними, і невербальними засобами комунікації можна досить легко встановлювати контакти між людьми, досягти успіху у будь-якій сфері, а також досконало володіти мистецтвом та культурою спілкування.

Список використаних джерел:

1. Communication Theory: Why Do We Communicate? [online]. Available at: http://communicationtheory.org/why-do-we-communicate/
2. Шапар В.Б. Сучасний тлумачний психологічний словник / Віктор Борисович Шапар. – Х. : Прапор, 2007. – 640 с.
3. Бабинець М.М. Вербальні і невербальні засоби спілкування в менеджменті / М.М. Бабинець // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. – 2014. – Вип. 30, - С. 13-14.
4. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник / Ф.І.Хміль. – К. : Академвидав, 2007. − 576 с.
5. Корніяка О. Мистецтво ґречності / О. Корніяка. – К.: Либідь, 1995. – С. 86–88.
6. Максименко С.Д. Загальна психологія : навч. посібник [3-тє вид.] / С.Д. Максименко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 272 с.
7. . Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам / А. Пиз. – С.-П, 2000. – 185 с.
8. Курило О. Й. Вербальні та невербальні аспекти культури спілкування / О. Й. Курило, І. І. Розман // Молодий вчений. – 2017. – № 4.3. – С. 114-118.

А.С. Олійник, к.е.н.,
К.М. Мирошник, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ

В умовах функціонування ринкового механізму, посилення соціальної спрямованості розвитку економіки стає вже недостатнім лише удосконалення окремих напрямків процесу мотивації у підприємстві, необхідний комплексний підхід до

його здійснення, переорієнтація на робітників як особистість, а саме – його асоціативний і емоційний рівень. А це можливо лише в умовах комплексної системи мотивації та управлінні персоналу, а саме [1]:

1) планомірній роботі з управлінським персоналом, із резервом для заміщення, висунення, яка повинна ґрунтуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на заміщення посад за індивідуальними планами, ротаційні переміщення керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах, стажування;

2) активізації діяльності по стабілізації трудових колективів, підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі удосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

3) забезпеченні соціальних гарантій у сфері зайнятості, що вимагає від працівників кадрової служби дотримання порядку працевлаштування і перенавчання працівників, які вивільняються, надання їм встановлених пільг і компенсацій;

4) переходу від переважно адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки, підбору та їх розміщення, широкої гласності в кадровій роботі;

5) оновленню науково-методичного забезпечення кадрової роботи і матеріально-технічної та інформаційної бази.

З розвитком науково-технічного прогресу праця персоналу сільського господарства стає дедалі продуктивнішою, забезпечуючи зростання виробництва продуктів рослинництва і тваринництва для задоволення потреб населення і промисловості. Раціональне використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці на основі комплексної механізації, електрифікації та автоматизації виробничих процесів у сільськогосподарському виробництві є одним з найважливіших завдань агропромислового комплексу [3].

Саме тому, що мотивація персоналу в сучасних умовах повинна носити комплексний, системний та стратегічний характер, підприємствам доцільно рекомендувати впровадження розробленої комплексної системи мотивації персоналу. Важливою особливістю трудового потенціалу ТОВ «Сенча» є його динамічність. Він постійно змінюється під дією величезної

кількості чинників. Одні з них сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, інші – навпаки, її зниженню. Крім цього на рівень і динаміку ефективності використання трудового потенціалу впливають також умови, в яких відбувається процес праці, об'єктивні або суб'єктивні причини, які можуть підсилювати дію того чи іншого чинника, або послаблювати його [2].

Таким чином, спонукальним мотивом високопродуктивної праці працівників є необхідність задоволення особистих потреб. А відтак правомірним є підвищення рівня оплати праці у вигляді премій та надбавок за результати роботи. Впроваджуючи на підприємстві системи стимулювання за знання та професіоналізм, треба виходити з того, що ці системи не враховують фактичних результатів роботи кожного окремого працівника. Вони зорієнтовані на освітній потенціал особистості, а не на результати його праці.

Список використаних джерел:

1.Гривківська О.В., Соловйова Ж. В. Мотивація персоналу: ключові завдання. *Бізнес-консультант*. 2005. № 4. С. 27 – 29.

2.Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. 2008. № 628. С. 529–533.

3.Олійник А. С. та ін. Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава.* 2020. № 1. С. 97–101.

Т. Остапенко, к.е.н., доцент,
Є. Балачіна, здобувач вищої освіти
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

МЕХАНІЗМИ ВСТАНОВЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КОНТАКТУ В ПРОЦЕСІ ПЕРЕГОВОРІВ

Процес переговорів є основною частиною комунікації суспільства, вважається, що він використовується, як у веденні бізнесу, так і в повсякденному житті людини. З ходом історії роль переговорів та їх цінність у житті людини істотно змінювалися. Починаючи з середини XX ст. у всьому світі спостерігається тенденція змін принципів економічних відносин, що обумовлена зростанням співробітництва та

персональної значимості кожного працівника, що залучений до економічних відносин [6]. Такі умови ведення бізнесу призвели до того, що переговори стали не тільки формою, але й невід'ємною частиною економічних відносин, головним способом вирішення проблем та суперечностей. До нашого часу значимість переговорів не зменшилася, а з'явилося ще більше аспектів, що слід опанувати та враховувати під час комунікації. Безумовно важливим є встановлення психологічного контакту в процесі ведення переговорів. З роками тенденції щодо використання різних прийомів змінюються, але й наразі є актуальним визначення найвагоміших важелів впливу на встановлення психологічного контакту під час переговорів. У даній роботі розглянуто вербальні та невербальні способи налагодження контакту та вилучено найважливіші з них.

Перше уявлення про людину стає найвагомішим фактором, що впливає на подальший перебіг переговорів. Проаналізувавши існуючі твердження, можна зробити висновок, що перше враження про особистість мають кілька компонентів, які розташовуються в наступній послідовності: зовнішній вигляд: вбрання, поза, постава; емоційний стан; поведінка, манери, дії людини.

Це може прозвучати банально, та зовнішній вигляд дійсно має неабиякий вплив на результат переговорів. Зазвичай вважається, що чоловіку притаманно бути вдягненим у діловий костюм, та іноді можливий й менш формальний стиль. Перелік одягу, що характерний для жінок є більший, але вони теж повинні слідувати загальним принципам. В цілому в одязі звертають увагу, в першу чергу, наскільки вона є доречною відносно певних обставин, не забувають про охайність одягу й взуття [2]. Так, слідуючи цим правилам вже з перших хвилин зустрічі людина зможете справити позитивне враження.

Оскільки емоції людей, часто, навіть не без усвідомлення, можуть розповісти про них більше, аніж вони особисто хочуть це зробити, оптимальним рішенням є навчання контролюванню проявів власних емоцій. У переговорах емоції найчастіше впливають на постанову голосу, тогу важливо навчитися контролювати висоту тону, гнучкість звучання слів, тембр свого голосу та чіткість вимови. Результативність переговорів може

забезпечити правильна поведінка. Переговори потребують вміння володіти собою, та бути спритним: швидко адаптуватися, швидкістю орієнтації для того, щоб приймати правильні рішення при ситуації, що змінюється швидко, здатність до пошуку й знаходження компромісу, прояву гнучкості. Словесні засоби, що використовуються в комунікації є безумовно важливими. Кожна думка опонента повинна бути чітко сформульованою, доступною до розуміння, а також підкріплюватися фактами. Використання прийомів вербальної комунікації є першою запорукою успіху, один з таких виник в школі терапії Карла Роджерса. Цим прийомом є «рефлексивне слухання». Жести та загальна поведінка співрозмовника не є менш важливими. Т.В. Количева в одній з своїх робіт зазначає: «Науковими дослідженнями, зокрема, доведено, що за рахунок невербальних засобів відбувається до 93 % комунікації. Причому 55 % повідомлень сприймається через вирази обличчя, позу, жести, а 38 % через інтонацію та модуляцію голосу» [1]. Вербальна та невербальна комунікація – обидва типи є важливими, більш того – доповнюють один одного.

Що до невербальних прийомів для встановлення контакту: контакт очима, звернення до опонента за ім'ям, використання відкритої пози, сприяє первинному налагодженню контакту [6]. Якщо перші дві складові є логічними та передбачуваними, то остання – використання відкритої пози (рівна спина, відсутні схрещування рук та ніг), демонструє не тільки повагу до співрозмовника, а й впливає на формування уявлення про Вас, як про впевнену людину. Серед використання засобів вербальної комунікації вдалими можна вважати випадки застосування «рефлексивного слухання». Зазичай ідентифікувати його можна в наступних діях та фразах: уважне мовчання, підтвердження «Так, так», емоційне супроводження промови співбесідника «Чудово! Це ж треба!». Так Ви не тільки зможете продемонструвати зацікавленість, а й більш глибоко порините в зміст переговорів.Останнім, цілком логічним прийомом є застосування методу «активного слухання» для уточнення позицій. Так, використання фраз: «Якщо я правильно Вас зрозуміла, Ви …», «Тобто Ви пропонуєте…», дає змогу дублюючи слова опонента не тільки з’ясувати чи правильно

партнери зрозуміли один одного, але й продемонструвати щиру зацікавленість та значущість думки співрозмовника. Освоєння різних механізмів встановлення психологічного контакту є основним етапом в процесі підготовки до проведення переговорів переговорів. Під час підготовки обов'язковим є вивчення вербальних та невербальних способів налагодження контакту. Слід ознайомитися з базовими прийомами: «рефлексивне слухання», метод «активного слухання», базові невербальні засоби налагодження психологічного контакту.

Список використаних джерел:

1. Количева Т.В. Психологія ділового спілкування: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. 106 с.

2. Докаш В.І., Ципко С.Ю. Тренінг організації ведення переговорів: Конспект лекцій. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2010.

3. Збірник наукових доробків студентів-дослідників факультету психології та соціальної роботи / За заг. ред. С.Р.Хлєбік. Вип. 2. Ніжин: Видавництво НДУ ім. М. Гоголя, 2009. 112 с.

4. Етика бізнесу: Навчальний посібник. Баранівський В.Ф., Скворцова Т.Г. К.: Видавець ПАЛИВОДА А.В., 2008. – 200 с.

Т.М. Остапенко, к.е.н., доцент,
Н.О. Ульченко, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ЗАСТОСУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ТЕСТІВ ПРИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННІ

На даний момент, при працевлаштуванні, виконання заданої роботи, продуктивність є головними якостями, але також надають великого значення та все частіше починають приділяти увагу тому, на скільки кандидат працезнатний, кваліфікований та які він має особисті якості. Тому, щоб досягти очікуваного результату, все більше великих і серйозних організацій та корпорацій, починають використовувати при прийомі на роботу різні тестування для перевірки їх навичок та знань.

Саме тому у працівників рекрутингових агентств набуло популярності використання різних методів для підбору претендентів. Проводячи співбесіду з потенційним кандидатом рекрутери не обмежують себе і застосовують не лише стандартні питання. На даний момент будь-яка співбесіда не

обходиться без психологічного тесту. Психологічні тести можуть проводитися у двох формах – у письмовій та усній. Письмові тести найчастіше використовують для того, щоб відсіяти більшу частину кандидатів на першому етапі співбесіди. Популярні серед таких тестів: кваліфікаційні, особистісні, прості та інтелектуальні [1].

Кваліфікаційні тести використовують для того, щоб мати можливість оцінити навички, знання кандидата. Прикладом може слугувати перевірка на знання іноземних мов, володіння комп'ютером та певними програмами.

Особистісні тести використовують при прийомі на роботу, з ціллю отримання інформації про особисті якості людини, її реакцію на ту чи іншу ситуацію, її темперамент, прагнення та життєві цінності. На питання особистісних тестів немає правильної відповіді, тому кожен має змогу відповісти так, як думає. При наданні відповідей на питання, людина не може правильно відповісти на них, а все те, що було приховано або прибрехано може випливти на поверхню при роботі в команді.

Прості тести при прийомі на роботу застосовуються до кандидатів на мало значимі посади. Цей тест включає в себе інтелектуальні та кваліфікаційні тести. Тести не мають складних завдань, все виглядає досить просто, але за рахунок цього тесту визначають навички сприйняття й обробки інформації.

Інтелектуальні тести застосовують при оцінці кандидата на посаду, для визначення рівня його інтелектуального розвитку та можливості людини до логічного мислення. В основному ці тести включають в себе різні словесні, числові та просторові завдання [2].

Також є усні тести. Ці тести є досить різноманітними, але найбільшою популярністю користується саме такі: кольоровий тест Люшера, стресове інтерв'ю та ситуаційні кейси.

Кольоровий тест Люшера є найпростішим, але його професійні психологи не рекомендують використовувати у кадровому підборі, бо він потрібен для відстеження психологічного стану людини у певний період часу. Проходження цього тесту передбачає обрання із запропонованих кадровиком набору кольорів у певному порядку – від найбільш приємних до найменш приємних. Тест дає змогу

зрозуміти цілі та прагнення здобувача, його настрій та стан, а також працездатність.

Стресові інтерв'ю використовуються рекрутерами, щоб визначити як кандидат поведе себе в тій чи іншій ситуації. Для проведення такого тесту намагаються створити такі умови, які будуть збивати шукача з пантелику, заставлять нервувати та виводити його з себе, щоб змусити потенційного працівника зробити те, до чого він буде не готовий зовсім.

Ситуативні кейси дають змогу роботодавцям оцінити на скільки примітивно мислить претендент, наскільки творчо він підійде до вирішення якогось завдання та як швидко здобувач може проаналізувати дану ситуацію. Частіше за все, такі кейси використовують при перевірці кандидатів на більш високі посади, на яких від нього вимагається швидко та ефективно приймати важливі рішення. До даного тесту дуже складно підготуватися, адже ситуації моделюються різні [3].

Отже, психологічний тест дуже важливий аспект співбесіди тому що дає змогу роботодавцю змогу зрозуміти потрібна така людина в компанії чи ні.

Список використаних джерел:

1. Психологічне тестування на співбесіді. Як підібрати професійний персонал? Тести при прийомі на роботу. URL: https://scribes.ru/uk/psihologicheskoe-testirovanie-na-sobesedovanii-kak-podobrat.html.

2. Психологічні тести при прийомі на роботу. URL: https://zap.dcz.gov.ua/publikaciya/psyhologichni-testy-pry-pryyomi-na-robotu

3. Тести при прийомі на роботу: якими вони бувають і як їх проходити. URL: https://uep.dn.ua/posts/testi/uk/buhgalter-testi-pri-prijomi-na-robotu-akimi-voni-buvaut-i-ak-ih-prohoditi.php.

Т.М. Остапенко, к.е.н., доцент,
К.О. Перетятько, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ТИПОВІ ПОМИЛКИ РЕКРУТЕРІВ ПРИ ОБГОВОРЕННІ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА СПІВБЕСІДІ

Оплати праці не завжди легко піднімати на співбесіді. Причому це питання не просте як для кандидата, так і для рекрутера. Тому узагальнимо типові помилки при обговоренні заробітної плати на співбесіді:

Не врахування очікуваної заробітної плати здобувача та його зарплатні на останньому місці роботи. Переглядаючи резюме рекрутери не беруть до уваги вказану кандидатом зарплатню. На співбесідах не уточняється, чому здобувач хоче саме таку суму. Як правило пропонується середня заробітна плата по ринку, а також сума, яку він отримував на попередньому місці роботи [1]. Не з'ясування заздалегідь, скільки компанія готова запропонувати. Компанії починають пошук співробітника, без володіння інформації про його майбутні обов'язки та без чітких вимог до цього кандидата, гарантованого при працевлаштуванні розміру заробітної плати. Ідеально, коли компанія визначилась скільки, вона готова платити ще на етапі створення вакансії. Також оголошення, в яких вказана заробітна плата є більш популярними. Але якщо компанія навіть на момент пошуку не визначилась скільки готова платити, запросивши кандидата до себе, вона має вирішити для себе яку заробітну плату готова запропонувати. В цьому допомагає збір інформації: скільки заробляв на минулий роботі, які зарплати пропонують конкуренти [2].

Користування заниженими очікуваннями претендента. Рекрутери можуть користуватися тим, що кандидат вказав в своєму резюме заробітну плату нижче аніж компанія збиралася платити. Але така «економія» може погано вплинути у майбутньому, бо співробітник зрозуміє, що за такий об'єм праці він може заробляти більше. У такому випадку він може піти з компанії або почне гірше працювати.

Не повідомлення кандидату про особливості оплати праці в компанії. Найбільш правильним вирішенням даного питання є розповісти на співбесіді про діючу в компанії систему оплати праці, щоб кандидат, перед тим як почати роботу, розумів, як буде проходити дана процедура. Також варто розповісти про ставку працівника, преміальні, відсоток від продажу, якщо він є та інші виплати (доплати).

Початок співбесіди з обговорення фінансових питань. Питання оплати є дуже важливим, як для роботодавця, так і для кандидата. Але це не означає, що потрібно обговорювати це питання першочергово. Відразу почавши розмову про зарплату, кандидат починає вважати, що в компанії на нього

розраховують як на просту робочу силу. Це є помилкою, адже кожен кандидат на вакантну посаду, хоче розуміти, що на роботі головне, щоб його сприймали як гарного спеціаліста та він є частиною команди. Тому, щоб кандидат відчував себе максимально комфортно розмову про фінанси, тобто зарплату, треба залишити на другу половину співбесіди. Зовсім не піднімається питання заробітної плати на співбесіді. Взагалі не говорити про заробітну плату – це програшна стратегія, бо більшість кандидатів відштовхується від того, скільки він буде отримувати на новій роботі. Якщо навіть сума вказана у вакансії слід повторити її, щоб кандидат почував себе більш впевнено та, щоб уникнути непорозуміння між сторонами [1].

Отже, питання заробітної плати є дуже важливою частиною співбесіди. Тому слід завжди розуміти, що для більшості кандидатів саме це питання грає велику роль, а якщо правильно підійти до нього, то є можливість отримати гарного працівника на багато років.

Список використаних джерел:

1. 6 помилок рекрутера під час обговорення зарплати з претендентом. URL: https://www.work.ua/ru/articles/job-interview/2485/.

2. 15 фатальних помилок у доборі персоналу. URL: https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=6992.

І.П. Потапюк, к.е.н., доцент,
А.О. Красноус, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ХАРАКТЕРИСТИКА РІВНІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Люди є носіями корпоративної культури на підприємствах. Однак у суб’єктів господарювання, де культура стала, вона як би відділяється від людей і, відповідно, стає атрибутом підприємства, варіює їх поведінку відносно тих цінностей і норм, що складають її основу. Управління застосовує дану культуру з метою залучення працівників певних типів та стимулювання окремих типів поведінки. Відповідно, культура, образ підприємства ослабляються або підкріплюються репутацією компанії.

Корпоративна культура складається з певних рівнів її пізнання, що подано на рис. 1.

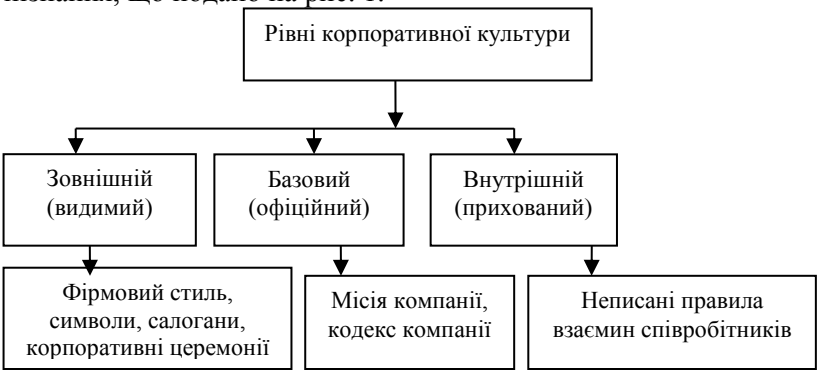


Рис. 1. Рівні корпоративної культури підприємства [1]

Перший рівень – «зовнішній» включає наступні видимі зовнішні атрибути: унікальний фірмовий стиль, корпоративні церемонії, символи, тобто все те, що людина може відчувати і сприймати через свої відчуття (зір, слух, відчуття смаку і запаху, дотик). На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх легко інтерпретувати і розшифровувати у термінах корпоративної культури.

Другий рівень – «базовий», де відбувається глибше пізнання. Цінності на даному рівні є глибшими, порівняно з попереднім, хоча і є їх продовженням. Вони становлять основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, тобто це основна ланка, що формує єдність дій і поглядів всіх співробітників [2].

Мова йде, насамперед, про місію підприємства, правила взаємовідносин співробітників та його кодекс. Варто зазначити, що крім перших двох рівнів завжди існує ще один – «внутрішній», який прихований від сторонніх очей, оскільки містить незадекларовані правила, що контролюють взаємовідносини співробітників підприємства як у внутрішньому середовищі, так і у зовнішньому.

Основа корпоративної культури визначається не просто відповідними очікуваннями і реальним станом речей по кожній характеристиці, а й тим, яким чином вони пов’язані між собою і як формують профілі певних культур [3].

Таким чином, сильна корпоративна культура підприємства і її тісний взаємозв'язок із загальною стратегією є потужними важелями управління персоналом з метою покращення його функціонування.

Список використаних джерел:

1. Григорська Н.М., Савчук Л.М. Формування та розвиток корпоративної культури в компанії. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2010. Вип. 4. С. 23-26
2. Іваницька Н.Б. Концепції мотивування персоналу до формування корпоративної культури на машинобудівному підприємстві. 2010. № 683. С. 294-299.
3. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. С. 216-219.

Н.М. Похиленко, к.е.н.

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

ШЛЯХИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН

В цифрову епоху швидкість адаптації організацій до нових умов виступає запорукою підвищення їхньої ефективності і використання можливостей. Відповідно процес змін може вимагати переформатування посадових ролей, організаційних структур, а також типів використовуваних технологій. Однак такі зміни можуть стати серйозним викликом для персоналу організації, адже вони вносять невизначеність у робочий процес. Якщо співробітники не достатньо вмотивовані, то зміни будуть повільними, що може мати вирішальне значення для успіху організації. Тож пошук шляхів мотивації персоналу в процесі змін є головним викликом для менеджерів.

Запровадження змін в організації вимагає уваги менеджерів до таких ймовірних перешкод як опір змінам, чутки, відмова від роботи, невдоволення. Усунення чи хоча б пом'якшення впливу таких бар'єрів потребує багато зусиль менеджерів і часу.

Найбільшою проблемою, з якою стикаються менеджери при запровадженні змін є опір співробітників. Він виражається в неповному здійсненні змін чи їх викривленні. Такі дії часто обумовлені занепокоєнням чи розчаруванням працівників. Брак достовірної інформації про зміни може сприяти поширенню

чуток, поява яких сприяє формуванню невпевненості у майбутньому та відсутності довіри і до змін, і до керівництва. Найгіршим проявом опору змінам в організації є відмова від роботи частини працівників, що відображується на функціонуванні й інших відділів. Знизити силу опору співробітників допомагає роз'яснення сенсу змін, що дозволяє їм визнати наскільки важливими та корисними будуть зміни.

Негативні відчуття, такі як втрата співробітниками відчуття стабільності й порядку, невпевненість у майбутньому також можуть посилювати опір змінам. В цьому випадку ефективним буде запровадження нагород за результати праці та визнання значимості праці у стурбованих працівників, що допомагає їм відчути - вони важливі для компанії.

Запровадження змін вимагає ретельного планування. Керівництво повинне передбачити варіанти найгірших сценаріїв під час процесу зміни, а безпосередній керівник повинен підготувати хороші аргументи для пояснення групі необхідності змін. Слід також враховувати, що запровадження змін вимагає додаткових зусиль, а це в невеликих командах створює перевантаження і робочий процес значно сповільнюється. Тому доцільнішим може бути виділення керівника для групи нових співробітників. Нарешті, для впровадження змін та закріплення їх в організаційній культурі потрібно виділити достатній обсяг часу.

На успіх змін впливає спільність бачення. Без ясного бачення, співробітники не орієнтовані і не знають важливості змін.

Не менш важливою є роль керівника команди. Вияв щирого інтересу до членів команди дозволяє, з одного боку, керівнику знати кваліфікаційний рівень, здібності кожного співробітника, на скільки працівники не перевантажені або нудьгують, а з іншого – працівникам розуміти, що їхні потреби відомі і керівник їх підтримує. Така підтримка та створення відчуття, що працівники здатні виконувати нову роботу сильно впливає на їхню мотивацію. Курівник має виявляти лідерські якості та показати, як виконувати нову роботу. Відсутність потрібних навичок вимагає від лідера організації тренування. Завдання лідера команди – повернути стабільність і порядок у команді

після оголошення змін.

У процесі змін необхідно залучати до обговорення осіб, яких вони стосуються. Це є запобіжником опору і страху, а також можливість з'ясування причин появи таких відчуттів. Обговорення допомагає покращити зміни.

Нагороди та визнання дуже важливі для мотивації. Вони мають створювати відчуття причетності до успіху компанії та розуміння, що робота гідна і добре виконана. Однак, такі інструменти мотивації мають бути справедливим і пов'язаними з результатами.

Запровадження змін може вимагати від співробітника нових навичок, тому тренінги необхідні для підвищення впевненості співробітника. Після навчання, працівники знають, що вони здатні виконувати нову роботу і мотивовані перевірити нові здобуті знання. Тренінги дають впевненість співробітникам у тому, що вони важливі та корисні для компанії. Крім того, нові знання дозволяють розкривати унікальний потенціал співробітників та реалізувати потребу в самоактуалізації.

Мотивувати до змін може і проведення конкурсів. Змагання посилює відчуття приналежності в команді, адже кожен працює на її успіх. Хоча застосування такого інструментарію може мати негативні наслідки, якщо команда, яка програла буде демотивована. Тому конкурс вимагає ретельності планування та справедливості розподілу нагород.

Мотивуючу силу має досягнення поставленої мети. Керівник групи повинен обговорити цілі змін з членами команди і визначати їх разом, при цьому працівник не відчуватиме тиску, а буде задоволений і більш вмотивований.

Підсумовуючи наголосимо, що універсального і кращого рішенням для підвищення мотивації в процесі впровадження змін немає. Це обумовлено дією як зовнішніх факторів, що характеризують зміст роботи, визначають соціальне оточення співробітника та організаційні дії, так і внутрішня мотивація людини. Найкращі способи мотивації працівників забезпечує робоче середовище і керівники. Тож, бажаним є здійснення прямого впливу на поведінку працівників, але це вимагає розуміння їхніх мотивів і потреб, щоб розширити можливості ефективного управління ними.

Список використаних джерел:

1. Höhener M.E. 2017. Motivation during the changing process. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/125619/ Hoehener_Melanie%20Eva.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 11.05.2022 р.)

2. Заячківська О.В. Мотиваційні аспекти роботи проєктної команди. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*.Том 31 (70). № 2, 2020. С. 128-132. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_2/24.pdf (дата звернення 10.05.2022 р.)

О.В. Проскурович, к.е.н., доцент,
О.О. Валькова, здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет

ДІАГНОСТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗАСОБІВ ПРАЦІ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

За сучасного стану господарювання проблема стабілізації стану та підвищення ефективності використання засобів праці є достатньо актуальною та потребує реального вирішення.

Пріоритетним завданням щодо оптимізації ефективності використання основних виробничих фондів промислового підприємства є [1]: удосконалення їх структури; своєчасна заміна та модернізація морально застарілого устаткування; оптимізація стану матеріально-технічного забезпечення суб’єктів господарювання щодо ремонту та технічного обслуговування обладнання; запровадження прогресивних форм організації виробництва і праці; застосування результативних форм матеріального стимулювання персоналу; залучення інвестиційних коштів для модернізації матеріально-технічної бази суб’єкта підприємництва. Одночасно, за умов нестачі коштів, слід покращити інтенсивне використання засобів праці. Це є вагомим фактором зростання обсягів випуску продукції суб’єкта господарювання.

Покращення результативності господарської діяльності на промисловому підприємстві неможливе без реалізації інноваційних проектів. Для цього на підприємстві слід розробити ефективну систему управління засобами праці, яка передбачає встановлення причинно-наслідкових зв’язків між

економічними факторами, тенденціями їх змін, обґрунтування прогнозних значень фондовіддачі. Для вирішення цих завдань використовують методи економетричних досліджень. Економетричні моделі дозволяють розрахувати можливі шляхи підвищення ефективності використання засобів праці з мінімальними витратами.

Діагностування діяльності промислового підприємства показало, що за останніх десять років, відбувається суттєве зростання вартості основних фондів, та їх частки, яка безпосередньо приймає участь у виробничому процесі (76,68 % у 2020 р.). Привабливою є висока питома вага активної частини основних фондів, яка коливається від 73 % до 77 %. У 2011 р. частка активної частини основних фондів дещо зростала (на 2,71 %), далі відбувалося її незначне скорочення до 2014 р., а в подальшому спостерігається її зростання (на 2,46 % за аналізований період).

За невеликої вартості засобів праці щодо обсягу випуску продукції промислового підприємства помітним є досить високий рівень фондовіддачі у 2010 р. (6,61 грн), у 2015 р. (8,93 грн), у 2017 р. (9,58 грн) у 2019 р. (11,59 грн) та у звітному році (11,26 грн). Аналогічна тенденція властива і машиновіддачі у 2010 р. (8,94 грн), 2015 р. (14,03 грн), 2017 р. (13,94 грн), у 2019 р. (15,49 грн) та у 2020 р. (14,69 грн). Продовж досліджуваного періоду машиновіддача коливається та зросла на 64,26 % загалом. Зростання помітне у 2012 р. на 11,13 %, на 67,44 % у 2014 р., на 47,02 % у 2015 р., на 19,66 % у 2017 р. і на 22,39 % у 2019 р. Все це вказує на покращення ефективності використання активної частини засобів праці. Зменшення розміру як фондо- так і машиновіддачі у 2011 р., у 2013 р., 2016 р., 2018 р. та у звітному році свідчать про погіршення ефективності використання засобів праці. Виявлені проблеми щодо ефективності їх використання потребують моделювання цього процесу. Нами застосовано кореляційно-регресійний аналіз впливу на фондовіддачі п’ятьох факторів: трудомісткості, питомої ваги робітників у складі працівників, технічної фондоозброєності, коефіцієнта введення основних фондів, питомої ваги активної частини засобів праці. Побудовано п’яти факторну модель зміни фондовіддачі (1):

$$Y_{\text{р}} = -6{,}41 + 0{,}19X_1 + 4{,}90X_2 - 0{,}11X_3 - 0{,}96X_4 + 0{,}09X_5 \quad (1)$$

Якісні характеристики цієї моделей доводять суттєвість зв'язку між відібраними показниками. Найбільший вплив на зміну фондовіддачі здійснює коефіцієнт введення основних фондів, який доводить, що за його зростання рівень фондовіддачі збільшиться на 4,90 грн. Одночасно за зростання місткості праці у складі витрат підприємства рівень ефективності засобів праці суб'єкта підприємництва буде скорочуватися на 0,96 грн. Ця модель (1) має високе значення коефіцієнта детермінації, яке вказує на те що на 93,34 % усі п'ять факторів впливають на зміну фондовіддачі і лише 6,66 % припадає на дію факторів що не включені у побудовану модель.

Оскільки побудована модель (1) є адекватною як за високого значення коефіцієнта детермінації (воно перевищує 0,75) так і за критерієм Фішера (його розрахункове значення (14,01) більше за табличне (5,05)), тому за нею варто визначити змодельовані значення та здійснити подальше прогнозування показника ефективності використання засобів.

Припустимо, що у перспективі можна збільшити, лише на один відсоток, розмір відібраних факторів. Тоді відповідно розмір фондовіддачі становитиме 11,36 грн, що більше на 0,84 % порівняно з фактичним його значенням та на 1,57 % порівняно з змодельованим значенням за моделлю (1) у 2020 р.

Графічне зображення зміни рівня фондовіддачі суб'єкта підприємництва подано на рис. 1, та доводить наближеність змодельованих даних до фактичних.

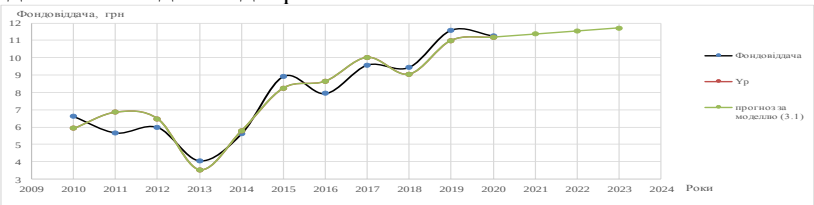


Рис. 1. Динаміка фактичних, змодельованих та зпрогнозованих даних фондовіддачі за моделлю (1)

Отже, результати прогнозування за моделлю (1) вказують на подальше зростання фондовіддачі, що засвідчує покращення ефективності використання засобів праці у перспективі.

Список використаних джерел:

1. Завгородня Т. П. Прогнозування результативності використання засобів праці за трендовими моделями / Т. П. Завгородня, О. В. Проскурович // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2021.– № 4. – Том 6. – С. 161-166.

С.А. Прохоровська, к.е.н. доцент
Західноукраїнський національний університет

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ

Завдання щодо підбору персоналу гостро стоять практично перед кожним підприємством. Фаховий підбір нових співробітників не лише забезпечує режим нормального функціонування підприємства, але й закладає основи його майбутнього успіху. Підбір персоналу або рекрутмент передбачає пошук, відбір і залучення кандидатів, які володіють відповідними компетентностями, необхідними для реалізації поточних і довгострокових планів компанії.

При підборі персоналу на вакантні посади дотримуються принципів: компетентності; об’єктивності, науковості.

Здійснюється підбір персоналу за допомогою зовнішніх і внутрішніх джерел набору персоналу. Основними зовнішніми джерелами набору персоналу є: оголошення у ЗМІ, соціальних мережах; прокручування роликів про вільні вакансії на радіо; звернення до центрів зайнятості; розповсюдження агітаційних матеріалів; профорієнтаційна бесіда з учнями 10-11 класів; співпраця із закладами вищої освіти; інтернет: http: // rabota.ua; http: // work.com.ua/. А основним внутрішніми джерелами є: кадровий резерв; оголошення в корпоративній газеті підприємства; рекомендації друзів та родичів; опитування керівників структурних підрозділів.

Привернення уваги стейкхолдерів до кадрових технологій пожвавило процес цифровізації роботи кадрових агентств та відділів персоналу та підвищило їх продуктивність. До переліку пріоритетних і вже розроблених цифрових інструментів відносимо: первинний підбір персоналу, аналіз та ранжирування біографій за допомогою роботів; аудіо інтерв’ю; відео інтерв’ю та відео співбесіда; оцінка у віртуальній реальності; тестові програми та ін.

Для найму персоналу в найближчому часі широко

використовуватимуться роботи та чат-боти. Роботи, (як наприклад, Robot Vera) можуть бути віртуальними рекрутерами, які здійснюватимуть телефонні дзвінки до кандидатів та приймати дзвінки претендентів на посаду, розміщувати вакансії на сайтах роботи, здійснювати скриніг резюме, проводити співбесіди та опитувати потенційних кандидатів на будь-яку посаду, читати, аналізувати резюме. Претенденти можуть надсилати тестові завдання у Viber, Telegram, Facebook, Messenger, онлайн-консультанту на сайті, а також збирати інформацію про результати відповідей на тестові завдання. За кожне питання кандидат отримує певну кількість балів, програма їх автоматично ранжує і пропонує рекрутеру запросити кращих на співбесіду.

Застосування чат-ботів дасть змогу автоматизувати 84% процесу набору: робота з базою кандидатів, попередня оцінка кандидатів, планування співбесід, синхронізація з календарем, розсилка повідомлень і нагадувань, відповіді на поширені запитання. Чат-бот може спілкуватися з кандидатом за допомогою SMS, електронної пошти або Facebook, Messenger, WhatsApp, Telegram і Viber.

Чат-боти можуть спілкуватися з претендентами на посаду за допомогою голосових повідомлень, запрошувати їх подати заявку на відповідні вакансії, ставити уточнюючі запитання та надати відповіді у текстовому, відео або аудіо форматі. Бот дає зворотній зв’язок, попередньо узгоджує час зустрічі з HR-менеджером. Дана технологія замінює первинне телефонне інтерв’ю.

Чат-боти можуть проводити аудіо інтерв’ю за заданим сценарієм Спочатку бот ставить прості запитання, на які потрібно відповідати «так», «ні», механічно виправляє відповіді. Бот може провести коротку співбесіду, задати поширені запитання про досвід роботи, причини інтересу кандидата до цієї компанії та професійні якості людини. Претендент відповідає на запитання короткої співбесіди [1; 2].

На даний час є розроблені програми співбесід для програмістів, менеджерів з продажу та деяких інших фахівців. Бот ставить запитання про базові компетенції, претендент відповідає на запитання, які задає програма. Оцінюються базові

компетенції кандидата, у разі успішно проведеної співбесіди бот направляє кандидата до HR-фахівця. Співбесіду можна пройти: на сайті компанії, у соціальних мережах, на спеціальних каналах у мессенджерах.

В останні роки популярними стали онлайн співбесіди (відео інтерв'ю). Більшість рекрутерів і HR-менеджерів високо оцінюють такий спосіб спілкування з кандидатами – особливо в умовах невизначеності**.** Відео інтерв'ю проводиться за таким сценарієм: рекрутер створює список запитань і надсилає його кандидату, записується відео співбесіда, переглядається відео та підбираються відео відповіді. Кандидат отримав електронний лист із посиланням, яке можна відкрити з комп'ютера, планшета або мобільного телефону. Відео інтерв'ю може бути організовано у двох варіантах. У першому випадку кандидат спочатку знайомиться із запитаннями, а потім записує відповіді, у другому випадку попереднє ознайомлення із запитаннями не допускається, час на підготовку кандидата та час на відповіді обмежено. До переваг такої технології відносимо: кандидати здійснюють запис у зручний час, а рекрутер дивиться відео відповіді; спілкування між претендентом і роботодавцем відбувається у форматі відео зв'язку (Skype, Zoom); економія часу кандидатів і HR-менеджерів, які можна витратити на поїздки та зустріч в офісі компанії; рекрутери можуть більш ефективно та швидко відбирати кандидатів і запросити їх на наступний етап. Такі інструменти дозволяють набирати персонал на рівні топ-менеджерів, менеджерів середньої ланки.

Отже, застосування інноваційних технологій, штучного інтелекту дозволить більшу частину процесу співбесіди з кандидатами та виявлення талантів перекласти на роботів, чат-ботів, але це не витіснить повністю людську працю. Рекрутер буде менше брати участь у повторюваних рутинних операціях, більше у вирішенні стратегічних завдань.

Список використаних джерел:

1. Global Human Capital Trends survey. Deloitte (2018). URL:https://www2.deloitte.com/us/en/pages/humancapital/topics/human-capital.html

2. More than a third of Russians fear the development of modern technology. Retrieved from. NAFI (2019). URL: https://nafi.ru/analytics/bolee-treti-rossiyan-opasayutsya-razvitiya-sovremennykh-tekhnologiy/ 9.

О.А. Савенко, к.е.н., доцент
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

СУТНІСТЬ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Творчий підхід до розв’язання проблем, що пов’язані із виробничо- господарською діяльністю організацій, є головним завданням креативного менеджера. Креативне мислення розкриває підхід до рішення проблем або талант створювати комбінації з існуючих міркувань. Така здатність залежить здебільшого від особистих якостей менеджера, але в той же час значний вплив на неї мають спосіб мислення і виробничі навички.

Процвітання креативності виявлятиметься там, де компанія підтримує творчу активність підпорядкованих, узявши за норму заміну інформації й енергійну співпрацю між працівниками, і тим самим запобігати проявам нездорової конкуренції.

Сьогоднішні тенденції господарювання потребують від підприємств переміни підходів та знарядь розв’язання тих чи інших завдань, адже уніфіковані підходи вже вичерпали свої запаси підвищення ефективності діяльності підприємства. Одним із дозволених варіантів успішного розв’язання проблем є використовування знарядь креативного менеджменту, який допомагає власному та професіональному саморозвитку та самовдосконаленню, розвитку ініціативності персоналу підприємства. Крім того, успішний креативний менеджмент дає шанс підприємству знайти позитивний імідж, збільшити конкурентоспроможність, ефективніше застосовувати невеликі ресурси, підвищити прибуток. Сучасному менеджеру актуально не стільки мати шальку знань, скільки креативно думати, щоб бути здатним самотужки вчити нові реалії й розв'язувати нинішні справи, які постають в управлінській діяльності. Для розвитку креативності потрібні такі деталі:

- компетенція (знання, навички, досвід);
- творче мислення, гнучкість і заповзятливість під час пошуку рішення;

- мотивація внутрішня (особиста зацікавленість у розв'язанні проблеми) та зовнішня (матеріальне заохочення й кар'єрне просування).

Креативність – це здібність змінювати і знаходити нові ідеї, відхиляючись від прийнятих схем мислення, успішно вирішувати завдання, які постають перед підприємством, нестандартним чином. Креативність передбачає бачення проблем під іншим кутом, наслідком чого є розробка оригінальних способів їх вирішення.

Креативний менеджмент набирає найбільшого значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів. Наслідком креативної діяльності є отримання суб'єктами системи креативного менеджменту наукової або технологічної інформації, а результатом інноваційної діяльності - опрацьовування нового або покращення наявного продукту чи технології. Крім того, в системі креативного менеджменту суб'єктами керованої підсистеми управління є лише робітники, які пропонують і аналізують нові ідеї, а в системі інноваційного менеджменту до цієї групи суб'єктів припадають усі працівники, які залучені до розроблення і реалізації ідей.

Креативність, як і будь-яка якість характеру можна удосконалювати і заохочувати. У кожному з нас закладено потенційні здібності, які при вправному підході можна розкрити.

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
І.Л. Загребельна, к.е.н., доцент,
Т.М. Заліпа, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНІСТЮ КОЛЕКТИВУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Загострення проблем, пов'язаних з пандемічними, постпандемічними викликами, військовим станом в Україні та викликаною даними факторами складної економічної, політичної та соціальної ситуації, вимагають від сучасних менеджерів всіх рівнів посиленої уваги до роботи трудових колективів та управління ними. Згуртований колектив має ряд

переваг, як для підприємства загалом, так і для кожного члена групи зокрема (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги згуртованості колективу [1; 2, с. 69]

Для організації	Для індивіда
Підвищення ділової активності	Значно зростають можливості для зростання
Зростання якості виробництва, продукції, послуг	Відчуття приналежності до спільної справи та організації загалом
Зростання якості внутрішньоорганізаційної взаємодії	Трудова діяльність осмислена, різноманітна – задоволеність від процесу праці зростає
Прискорюється обмін інформацією в усіх напрямках	Формується середовище для «вирощування» компетентних кадрів
Покращується морально-психологічний клімат в колективі	З'являються гарантії зайнятості
Активно вирішуються проблеми різного характеру	Зростання інтересу до особистісного, професійного розвитку та отримання відповідних «дивідендів»
Неформальні лідери налаштовані на ті ж самі цілі, що й формальні	Посилення (поява) проактивного ставлення до життя

На наш погляд, можемо сформувати наступні цілі управління згуртованістю колективу, що мають реалізовуватися менеджментом сучасного підприємства (рис. 1).

Сформувати почуття єдності, організованості та об'єднаності колективу	Психологічне розвантажити та підтримати членів колективу	Сформувати комфортне середовища в межах колективу, організації
Розвити співпрацю, взаємну допомогу і здорову конкуренцію	Основні цілі управління згуртованістю колективу	Підвищити продуктивність праці членів колективу
Досягти розуміння в межах робочого процесу		Підвищити якість праці членів колективу
Сформувати та підтримувати командний дух	Сформувати та розвити індивідуальну та групову мотивацію	Зміцнити авторитет топ-менеджменту на всіх рівнях та підвищити лояльність

Рис. 1. Система основних цілей управління згуртованістю колективу [сформовано автором на основі 3, с. 305]

Зазначимо, що в сучасних складних умовах не лише функціонування підприємств, але й існування людей, у

працівників можуть бути цілком пояснювані коливання поведінкових проявів, що негативно можуть відобразитися на їх згуртованості. Для того щоб ці природні прояви поведінки не взяли верх, керівництву необхідно посилити реалізацію заходів із підвищення згуртованості колективу (табл. 2).

Таблиця 2

Шляхи підвищення рівня згуртованості колективу аграрного підприємства в сучасних умовах

Захід	Характеристика
Формування та підтримка традицій	Мають вплив психологічного захисту (формує спокій, комфорт, впевненість)
Проведення регулярних зборів колективу	Збори, наради мають стосуватися не лише робочих питань, але й вирішення спільних нагальних проблем, наприклад соціального, волонтерського характеру тощо
Спільне навчання персоналу	Спільне навчання працівників (колективні курси, тренінги) не лише підвищує професійний рівень, майстерність працівників, але може сприяти обміну знаннями, досвідом, активізації спілкування в колективі, «пробудженню» творчості в кожному, а все це посилює позитивний ефект від навчання.
Участь у волонтерській діяльності	Волонтерська робота загалом допомагає людям досягти більшого психологічного та реального впливу на власне життя, а отже й життя колективу. Також волонтерська діяльність дає змогу індивіду знайти себе, закласти в своє життя ті цінності та звички, які дозволять їй мати здорове, продуктивне і насичене життя. При цьому дані ж цінності мають фігурувати й ціннісному наборі підприємства.

Отже, збереження ефективності та залучення персоналу, соціалізація політики підприємства та інтеграція, як зовнішня, так і внутрішня, на нашу думку – основні напрямки розвитку стратегії підприємства в сучасних умова.

Список використаних джерел:

1. Матвієнко Ф. Як налагодити згуртованість колективу, викорінивши плинність і гоніння новачків. URL: https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/zghurtovanist-kolektyvu/ (дата звернення 26.04.2022 р.).

17. Мельник Л. С. Колектив – головний ресурс підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №3 (69). С. 68-71.

3. Романець І.В., Маркова С.В., Головань О.О. Актуальні проблеми формування командобудування як фактор ефективного управління бізнесом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2018. Випуск 3 (14). С. 303-308.

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
В.О. Носенко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК МЕНЕДЖЕРІВ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Провідною функцією менеджменту є комунікативна. Праця сучасного менеджера передбачає постійну взаємодію з різними людьми: персоналом, підлеглими, іншими менеджерами, клієнтами тощо. Майстерність, успішність в трудовій діяльності менеджера тісно пов'язана з досконалим володіння засобами, техніками спілкування – комунікативною компетентністю. Разом з тим, як свідчить життєва практика, не кожен менеджер спроможний ефективно налагодити комунікацію, підтримувати відкриті та результативні зв'язки з оточуючими його людьми, адже ефективна комунікація передбачає не лише вміння передати інформацію, але й вміння вислухати, почути та підтримати діалог.

Досліджуючи комунікаційний обмін інформацією на підприємстві, в основному беруть до уваги людей, які спілкуються особисто або в групі, команді, колективі, шляхом безпосереднього обміну інформацією, ведення телефонних розмов, листування, звітування. На ці випадки припадає основна частина комунікацій в підприємстві, але комунікаційний процес не обмежується ними. Адже комунікації передбачають поряд з обміном інформацією, формування різних форм, видів, рівнів складності зв'язків між людьми, що базуються на різноманітних видах взаємовідносин, що у підсумку спрямовані на досягнення цілей підприємства, реалізації його завдань. Вони являють специфічну форму впливу на персонал та суб'єктів зовнішнього середовища підприємства.

Ефективність комунікацій загалом в системі управління визначає якість управлінських рішень. З огляду на те, що комунікаціями пронизана вся система управління

підприємством, з огляду на специфіку змісту діяльності менеджера, важливість формування та управління комунікаціями не викликає сумнівів. Як нами вже було зазначено, метою організаційної, міжособистісної комунікації є осмислення та розуміння переданої інформації, але сам факт обміну інформацією, її передача ще не забезпечує ефективності спілкування суб'єктів комунікаційного процесу. Тому, зважаючи на це, ми погоджуємося з дослідниками, які зазначають, що рівень організації, ефективність даного процесу на підприємстві залежить від досвіду менеджера, його комунікативних навичок та компетентності, здібностей. Все це створює передумови для віднайдення, формування ефективних методів комунікацій, оволодіння вмінням раціональної організації процесу передачі, засвоєння, а також використання інформації.

Комунікативну діяльність менеджера розглядають як [1]:

1) особливу форму реалізації визначених цілей, завдань, вимог, що випливають зі статуту підприємства, його стратегії та політики, структури, посадових інструкцій та інших внутрішньо організаційних документів;

2) соціально-нормативну діяльність, що формується під впливом співставлення закономірностей існування та трудової діяльності колективу з регламентом конкретного підприємства в змінних, мінливих умовах існування та функціонування підприємства;

3) система впливу на підлеглих, окремих індивідів з метою спрямування їх діяльності в інтересах колективу та підприємства загалом;

4) творча соціально-психологічна діяльність – сприяє взаємодії працівників підприємства, структурного підрозділу, окремої команди.

Що ж є комунікативною компетентністю менеджера? На думку

Також сучасний успішний менеджер має володіти наступними мовно-комунікативними компетентностями [2, с. 177-178; 3, с. 25-26]:

- глибокими професійними знаннями та оволодіння понятійно-категоріальним апаратом професійної сфери

(відповідною системою термінів);

- досконале володіння державною мовою, в т. ч. діловою упкраїнською мовою, іноземною мовами;
- знання етикетних мовних формул, вміння ними користуватись у діловому спілкуванні;
- мати відкрите мислення;
- уміння орієнтуватись у системах різної за характером, темами, способом подання, формою інформації, використовуючи при цьому різні канали комунікації;
- володіння інтерактивним спілкуванням (миттєва відповідна реакція на інформацію у контексті попередньої);
- володіння основами риторики (у розрізі її знань та вмінь);
- уміння правильно оцінювати комунікативну ситуацію;
- вміння обґрунтовано приймати управлінські рішення та планувати комунікативний процес.

Отже, формування ефективної системи комунікацій на рівні підприємства потребує управління всіма інформаційними потоками, формування та удосконалення комунікативної компетентності менеджерів. Ефективна система комунікації (спрямована як на внутрішнє управління, так і взаємодію із зовнішнім середовищем) є стратегічним бізнес-ресурсом підприємства, адже від її результативності залежить загальна ефективність діяльності організації.

Список використаних джерел:

1. Григораш В. В. Комунікативна компетентність менеджера. Теорія та практика професійної підготовки менеджерів інноваційного розвитку освіти: матеріали методологічного семінару / За заг. ред. Т. М. Хлєбнікової. Харків: 2020. 75 с.

2. Рудницька Н. А., Ковтун К. В. Комунікативна професіограма менеджера з позиції ділової комунікації. *Міжнародний філологічний часопис.* 2019. № 3.Vol. 10. С. 74-79.

3. Гапонова Л. Є., Голенко В. М., Леонова Н. В. Українська мова (за професійним спрямуванням). Дніпропетровськ: НМетАУ, 2012. 129 с.

К.В. Смірнова, к.е.н., доцент
Одеський державний екологічний університет

ВИКОРИСТАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ВАЛЮТИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Сьогоднішні реалії функціонування бізнесу вимагають

постійного моніторингу й пошуку можливостей для підвищення мотивації персоналу та знаходження інноваційних і дієвих способів, які сприятимуть ще більшому покращенню мотиваційної діяльності співробітників, перш за все, без додаткових витрат з боку компанії. Дедалі важливішими стають методи нематеріальної мотивації. Одним із них є корпоративна (внутрішня) валюта, який особливо актуальний та цікавий для так званого цифрового покоління чи покоління центеніалів (молоді, народженої у період 2003-2023 рр.).

Корпоративна валюта виступає додатковою системою мотивації співробітників, яка заохочує їх бути більш активними як усередині компанії, так і розповідати про діяльність організації зовні, при цьому заробляння таких внутрішніх грошей є виключно добровільною справою, за власним бажанням та ініціативою працівника. Внутрішня валюта служить для заохочення працівників, мотивує, залучає до корпоративного життя і допомагає прищепити корпоративні цінності, а отже, розвинути і корпоративну культуру. Зазвичай, внутрішню валюту називають якось пов'язано з брендом роботодавця, а сама назва налаштовує на те, що валюта ігрова менш серйозна, при цьому скрізь, де вона з'являється, виникає «гра», ігровий азарт та розслаблене ставлення до результату.

Серед компаній, які мають власну корпоративну валюту, можна назвати як іноземні, так і українські організації, особливо у сфері IT, наприклад, у компанії Boosta - це BoostaCoin, у MacPaw - фікси, в Interpipe - їжаки, у Lohika/Capgemini Engineering - points, в Intellias - смарт, у DataArt - TYPs, в AgileVision - бджоли, в Uklon - медіатори, у Wirex - WXT-токен, в Uptech - Upcoin, в Gismart - kudos, в Yalantis - ялобакси, в Банку Lloyds TS Bank - beanz тощо [2].

Керівники компаній, де запроваджено корпоративну валюту, вважають, що таким чином можуть висловити подяку своїм активним працівникам, які роблять трохи більше, ніж того вимагає сама робота. Кожна компанія самостійно обирає категорії, активності та номінальну вартість їх «оплати».

Важливо визначити, що саме керівництво хоче отримати, запроваджуючи корпоративну валюту [1]:

- розвинути креативність або творчий підхід до виконання

виробничих завдань - в такому разі необхідно створити скриньку ідей та заохочувати працівника внутрішньою валютою за кожну корисну (цікаву) пропозицію;

- активізувати саморозвиток - в такому випадку сплачувати корпоративною валютою за проходження тренінгів, сертифікацію, за прочитану та рекомендовану (з відео-презентацією) художню книгу, документальний фільм, пов'язані з історією створення певного бренду або продукту зі сфери діяльності компанії тощо;

- залучити до навчання нових співробітників - важливим буде запропонувати корпоративні гроші працівникам, які виступають в ролі наставників, менторів, тренерів для новачків за час, витрачений на їх навчання у випробувальний термін;

- відзначити лояльність працівника до компанії - оплачувати внутрішньою валютою публікації (пост/ статтю) про компанію в соціальних мережах чи сторонніх медіа, відгуки на форумах та профільних сайтах, виступи на конференціях, вебінарах, допомогу в організації заходів, період роботи в організації (наприклад, 1, 3, 5, 10 років) тощо;

- підтримувати дисципліну - сплачувати корпоративні гроші працівникам, які протягом конкретного встановленого періоду часу не запізнювались на роботу;

- підвищувати клієнтоорієнтованість - заохочувати тих працівників, які демонструють її у спілкуванні з клієнтами і отримали від них подяку чи схвальний відгук на офіційному сайті (або на сторінках соціальних мереж) організації, в наявних книгах подяк та побажань тощо.

При цьому важливо запропонувати працівникам подальший обмін корпоративної валюти, наприклад, на: розвиток (оплата вебінарів, тренінгів, семінарів, курсів вивчення іноземних мов, коуч-сесій); хобі (оплата подорожей, екскурсій, майстер-класів, курсів, придбання художньої літератури); розваги (квитки на концерти, виставки, в театр чи кіно); сертифікати (в салони краси, SPA-салони, фітнес-центри); брендовану/сувенірну продукцію або так званий корпоративний мерч (чашки, еко-пляшки, термопосуд, еко-сумки, шопери, рюкзаки, худі та футболки, записники, аксесуари для ноутбуків, флешки, повербанки, парасольки тощо); час (можливість запізнитись на

годину, піти раніше з роботи на 1-2 години, додатковий день до відпустки, вільний графік протягом тижня); благодійність тощо.

Запуск корпоративної валюти має низку переваг, зокрема:

- своєчасність – оперативна реакція на дії підвищує мотивацію і співробітник готовий до нових звершень;
- практичність - випуск корпоративної валюти не витратний - частіше це віртуальна валюта, курс якої можна регулювати самостійно, залежно від справ в компанії, вона не схильна до інфляції, її оборот легко контролювати, можна обмінювати на продукцію компанії - загалом, все залишається всередині організації;
- один з кращих способів мотивування представників покоління Y та покоління центеніалів, зацікавити та залучити яких до життя компанії досить складно, а такий формат «гри» дає свої результати.

Але слід зазначити, що введення корпоративної валюти потребує виваженого механізму її запровадження, щоб по-перше, вона була доступна для усіх категорій працівників, а, по-друге, щоб вона мала цінність і співробітнику, враховуючи специфіку посади, для її отримання необхідно було прикласти відповідних зусиль.

Список використаних джерел

1. Березова Н. Корпоративна валюта: як і навіщо запроваджувати її? URL: https://hrliga.com/index.php/index.php?module=news&op=view&id=22950 (дата звернення: 11.05.2022).

2. Gurska M. Як діють внутрішні валюти в IT-компаніях і що за них купують айтішники. URL: https://dou.ua/lenta/articles/internal-currencies-in-it-companies/ (дата звернення: 12.05.2022).

М.М. Топоркова, к.ю.н., доцент
Державний біотехнологічний університет

ОСОБЛИВІ ПИТАННЯ ДОГОВОРУ КОНТРАКТАЦІЇ

На сьогоднішній день у зв’язку зі сформованою міжнародною та політичною обстановкою, яка змусила вищі органи влади звернути увагу на розвиток такої важливої галузі, як сільське господарство, необхідне його вдосконалення як на виробничому рівні, так і нормативно-правовому.

Одним із механізмів правового регулювання відносин у галузі сільського господарства є договір контрактації. Цьому договору приділяється недостатня увагу, незважаючи на те, що він є найважливішим різновидом договору купівлі-продажу, та його закріплення обумовлено окремими положеннями Цивільного кодексу України (ЦК України) .

Вирізняють різні підходи до складової договору контрактації. Деякі автори стверджують, що цей вид договору відноситься до різновиду договору поставки, так як при виникненні відносин, не врегульованими нормами про договір контрактації, застосуванню підлягають правила договору поставки [1, 2].

Судова практика також неоднозначна у цьому питанні, тому виникає велика кількість колізій, пов'язаних із заміною понять договору контрактації та постачання.

Відповідно, виникають різні правові наслідки при укладанні того чи іншого виду договору, змінюються суттєві умови договору поставки або контрактації, що враховуються при винесенні судами рішень та призначенні цивільно-правової відповідальності у вигляді штрафів та пені.

Слід сказати про особливості договору контрактації. Відносини, не врегульовані правилами контрактації, підпадають під ведення правил договору поставки, а в деяких випадках – договори поставки товарів для державних чи муніципальних потреб. А при відсутності нормативного регулювання у частині договору поставки до договору контрактації застосовуються положення про купівлю-продаж [3].

Відповідно до ЦК України, у договорі контрактації беруть участь дві сторони – виробник сільськогосподарської продукції і заготівельник (контрактант). Останній здійснює закупку у виробника цієї продукції для переробки або продажу.

Виробник виступає як продавець сільськогосподарської продукції. Як правило, це комерційні юридичні особи, які вирощують (виробляють) таку продукцію, – господарчі товариства, виробничі кооперативи, громадяни, які займаються цим видом підприємницької діяльності.

Покупець є згідно із законом заготівельником. У цій ролі можуть бути як комерційні організації, так і фізичні особи як суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють закупку

сільгоспродукції для переробки або продажу.

Важливим питанням при розгляді договору контрактації є його предмет. Відповідно до ЦК України, предметом договору контрактації є: зерно, овочі, фрукти, молоко, птиця та інша продукція, яка визначається родовими ознаками. Як правило, це майбутній товар, який треба виростити, або виготовити в майбутньому в умовах сільського господарства.

Однак тут важливою умовою є те, що виробник самостійно зобов'язується виростити (виробити) таку продукцію, а не переробити її. Договір контрактації не називає своїм предметом готову перероблену продукцію. В іншому випадку такі відносини регулюватимуться договором поставки.

Питання про предмет договору контрактації є дискусійним, і багато авторів дотримуються думки, що договір контрактації має бути укладено до моменту виробництва сільськогосподарської продукції [1, 2].

Не можна за договором контрактації реалізовувати куплений готовий продукт, який був вирощений виробником у господарстві.

Відповідно, таке трактування норми дозволяє використовувати відносини контрактації під іншим кутом. Але й тут треба враховувати, що суди беруть до уваги факт того, що переробка має бути виконана з продукції, одержаної самостійно, а не із «чужої» сировини.

Якщо виробник поставить продукцію, вироблену внаслідок переробки вирощених ним же матеріалів, цей договір може вважатися контрактацією.

Також дуже обговорюваним є питання про відповідальність сторін договору контрактації При цьому враховується як повне невиконання зобов'язання, і неналежне виконання, наприклад, коли продукцію було поставлено частково.

Істотним моментом у питанні про відповідальність є умови звільнення від неї, особливо це стосується виробника. Згідно ЦК України, відповідальність виробника настає лише за наявності його провини.

Крім відсутності провини підставою звільнення даної особи від відповідальності є так звані обставини непереборної сили стихійні лиха чи явища, що спричинили загибель урожаю.

Проте виробник повинен довести, що невиконані зобов'язання стали наслідком непереборної сили. Докази мають реально вказувати на причинно-наслідковий зв'язок між загибеллю врожаю та цими обставинами.

Таким чином, є розумним уточнити положення ЦК України, що визначають сутність договору контрактації, а саме чітко зіставити момент укладання договору з моментом виробництва майбутньої продукції, яку належить виростити виробнику.

Крім того, необхідно вдосконалювати вимоги які висуваються до умови про відповідальність виробника, для того, щоб уникнути зловживання правами з боку виробників та порушення прав заготівельників.

Список використаних джерел:

1. Костів І. Я. Порівняння договору контрактації з суміжними договірними конструкціями. Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України. 2016. Вип. 40. С. 56–65.

2. Мартинюк А. Співвідношення договору контрактації сільськогосподарської продукції із суміжними договорами. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2015. № 1(100). С. 84–87.

3. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. / Верховна Рада України. Офіційний вісник України. 2003. № 11. Ст. 461. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15.

О.О. Чернушкіна, к.е.н., доцент,
І.О. Яцьковська, здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Ефективне функціонування підприємств харчової промисловості, підвищення їх конкурентоспроможності є запорукою економічного та соціального розвитку країни, належного рівня продовольчої безпеки. З огляду на роль харчової промисловості у соціально-економічній системі держави, заходи щодо вдосконалення управління підприємствами цієї галузі є об'єктивною вимогою забезпечення національної безпеки.

Визначним у поліпшенні діяльності підприємств харчової промисловості є удосконалення процесу управління

персоналом. Основні перепони у розвитку підприємств харчової промисловості полягають саме у відсутності ефективної системи управління персоналом, що відповідала б особливостям функціонування виробників і забезпечила ефективність подальшого розвитку.

Харчова промисловість є однією з найбільш інвестиційно привабливих галузей української промисловості, що пояснюється швидкою окупністю інвестицій, наявністю великої бази аграрної сировини, значно меншою порівняно з іншими галузями залежністю від кон'юнктурних змін на зовнішніх ринках завдяки значній ємності внутрішнього ринку та низькій еластичності попиту на продовольчу продукцію. Проте розвиток харчової промисловості характеризується наявністю невирішених проблем, таких як відсутність системного підходу до державної політики щодо забезпечення стабільного та ефективного виробництва харчових продуктів; низький рівень технічного оснащення та високий ступінь зносу обладнання; зниження рівня забезпечення сировинною базою та купівельної спроможності населення; недостатність інвестицій та інновацій; відсутність стабільних зв'язків між постачальниками сировини та підприємствами-переробниками. У зв'язку з цим стратегічне управління розвитком підприємства передбачає розроблення та реалізацію інвестиційної стратегії. Це генеральний план дій у сфері інвестиційної діяльності підприємства, який визначає характер формування інвестиційних ресурсів та послідовність етапів досягнення довгострокових інвестиційних цілей. Розроблення інвестиційної стратегії передбачає розроблення цілей інвестування, визначення пріоритетних напрямів та форм інвестиційної діяльності, оптимізацію структури сформованих інвестиційних ресурсів, а також підтримку взаємовідносин із зовнішнім інвестиційним середовищем [1].

Внутрішні фактори, що впливають на функціонування підприємств, нерозривно пов'язані з використанням і управлінням персоналом. Персонал відіграє найважливішу роль для підприємств. Талант, знання, професійна майстерність, винахідливість, уміння ризикувати, організаторські, виконавські здібності відіграють найважливішу роль у діяльності виробників [2].

Персонал підприємств харчової промисловості бере безпосередню та найактивнішу участь у корпоративному співробітництві, результати якого сприяють сталому і неухильному зростанню добробуту працівників у цілому на засадах створення нової доданої вартості, а також забезпечують підвищення індивідуальних доходів широкого кола учасників, збереження людського здоров'я, зростання освітнього і професійного рівня працівників на основі підвищення суспільної продуктивності праці [3].

Для створення належного відношення до праці керівникам підприємств харчової промисловості потрібно постійно забезпечувати своїх працівників такими умовами праці, які допомагали б їм сприймати цю працю як свідому діяльність, що є основою професійного та службового зростання і засобом самовдосконалення [4].

Аналіз показників ефективності діяльності та використання персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП» свідчить про в цілому нестійку динаміку функціонування підприємства впродовж досліджуваного періоду (табл. 1).

Таблиця 1

Показники ефективності діяльності та використання персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП»

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019 р./ 2018 р.	2020 р./ 2019 р.
Рентабельність реалізованої продукції, %	7,94	8,2	-	3,27	-
Матеріаловіддача, грн	5,44	9,12	5,66	67,65	-37,94
Віддача основних засобів, грн	4,36	3,36	2,53	-22,94	-24,70
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	3,10	2,25	1,93	-27,42	-14,22
Продуктивність праці, тис. грн/особу	700,72	720,97	884,84	2,89	22,73
Коефіцієнт плинності персоналу	0,26	0,28	0,42	7,69	50,00

Рівень коефіцієнта плинності персоналу, що допускається, не повинен перевищувати 5 %. Аналізуючи цей показник на ТОВ «Деражнянське ХПП» за 2018–2020 рр., можна відмітити, що рівень плинності працівників значно перевищує нормативне значення. Так, у 2018 р. він становив 26 %, у 2019 р. –28 %, а у

2020 р. – 42 %. Необхідно проводити ефективну роботу в напрямку задоволення потреб працівників та зміцнення трудової дисципліни на підприємстві, що знизить рівень плинності персоналу ТОВ «Деражнянське ХПП».Сучасна модель управління персоналом підприємства харчової промисловості має поєднувати стратегічну ціль організації з потребами та інтересами працівників підприємств, взаємоузгоджуючи різні форми стимулювання зі складністю й результативністю праці, об'єктивно оцінюючи працездатність, знання, досвід та можливості працівників, створюючи умови реалізації й розвитку трудового їх потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Крамаренко К.М. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). С. 246–250. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/21-2019-ukr.

2. Бєлік В.Д. Методичні підходи щодо реалізації процесу управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. *Ефективна економіка*. 2014. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3179.

3. Бєлік В.Д. Формування теоретико-методологічних засад управління персоналом підприємств харчової промисловості. *Економіка та держава*. 2014. № 9. С. 74-76.

4. Аналіз ефективності використання мотивації персоналу при соціально-економічному механізмі управління трудовим потенціалом підприємств харчової промисловості та його обґрунтування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 19. С. 92-95.

А.О. Шевель, к.ф.н., доцент
Сумський національний аграрний університет

ЛІДЕРСТВО ТА КЕРІВНИЦТВО В УПРАВЛІНСЬКІЙ СФЕРІ

Проблема лідерства і керівництва є однією з кардинальних проблем психології управління, що мала різне розуміння і тлумачення впродовж її розвитку як самостійної наукової галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що серед зарубіжних дослідників, проблемою лідерства займалися: Р. Ділтс, Є. Дирінг, А. Менегетті, Г. Мінсберг, Дж. Рассел, Р. Стогділл. Працювали над дослідженням лідерства Е.А. Аркин, П.П. Блонський, А.С. Залужний, А.С. Макаренко, Б.Д. Паригін та ін. Серед вітчизняних науковці лідерство

досліджували: В. Є. Михайличенко, О.Г. Романовський, А.С. Рудська, Л.А. Пашко та ін.

Проте, не зважаючи на те, що теоретичні засади лідерства неодноразово були предметом дослідження у наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, системних наукових досліджень лідерства та керівництва в управлінській сфері ще не проводилось.

Лідерство і керівництво – складні соціально-психологічні процеси групової динаміки, які призводять до виникнення і диференціації групової структури, її оптимізації і неперервного удосконалення.

Поняття «лідерства» і «керівництва» неідентичні.

Лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної самоорганізації і самоврядування відносин і діяльності членів групи за рахунок індивідуальної ініціативи учасників; груповий механізм реалізації влади в системі міжособистісних відносин, в основі якого відносин домінування й підпорядкування членів групи, побудовані на авторитеті домінуючої сторони.

Керівництво – процес управління трудовою діяльністю групи, який здійснюється керівником шляхом соціального контролю і влади на основі адміністративно-правових повноважень.

Феномен лідерства, за своєю природою, пов’язаний насамперед з регулюванням міжособистісних відносин, що носять неформальний характер. Тому, за своєю суттю, керівництво – це соціальний феномен, який виникає на основі адміністративно-правових повноважень, а лідерство – феномен психологічний.

Відмінності між керівництвом та лідерством виявляються у таких аспектах :

– керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно;

– керівникові закон надає певні права та обов’язки, а лідер може їх не мати;

– керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;

– керівник представляє свою групу в зовнішній сфері

відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі;

– керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;

– керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні відносини у групі;

– лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин;

– керівництво є явищем більш стабільним, аніж лідерство (висунення лідера залежить від настрою групи) [1, с. 123].

Розглядаючи управлінську культуру організації як систему, що складається з цінностей, які визначають методи здійснення управлінської діяльності в організації, і зрештою визначають поведінку людей, то стає очевидно, що найважливішою функцією лідера є формування цінностей його послідовників.

На думку Д. Бернса цінності, що приймаються лідерами, опановуються ними, а також відіграють ключову роль для зв'язку лідерів та їх послідовників. Ціннісно-орієнтоване лідерство, з погляду С. Ліхтенштейна, П. Ейткена, засноване на інтеграційному погляді на цінності як мотиваційне джерело людської поведінки. Отже, стверджують дані дослідники, основа соціального впливу лідерства є більш дієвою перспективою розвитку, ніж об'єктивістський погляд на моральний розвиток, що виходить із забороняючої зовнішньої сили.

З точки зору Павлової Е. В. однією із необхідних умов, що забезпечують взаємодію лідера з його послідовниками, виступає довіра. При цьому довіру автор визначає як позитивні очікування послідовників того, що дії лідера будуть відбуватися в їх інтересах. У. Бенніс у своїй книзі «Становлення лідера» описує чотири основні якості, які мають лідери, що викликають і зберігають довіру. Перша — це постійність, тобто вірність взятому курсу. Іншими словами, незважаючи на несподіванки, з якими стикається лідер, він не повинен створювати несподіванки для своєї групи. Друга важлива якість, необхідна лідеру для забезпечення довіри — це відповідність. Дана якість передбачає, що слова лідера не розходяться зі справою.

Надійність є третьою необхідною якістю лідера. Тут важливо, що лідери готові підтримати членів свого колективу особливо в ті моменти, коли це необхідно. І, нарешті, ще одна важлива якість — це цілісність, що передбачає вірність лідера своїми обіцянкам і зобов'язанням. [2, с. 226].

Отже, у контексті управлінської культури лідерство – це динамічний процес, який постійно проявляється у взаєминах лідер – послідовники. При цьому і лідер, і послідовники постають як особи, що постійно розвиваються.

Список використаних джерел:

1. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник. К. : Либідь, 2004. 424 с.

2. Павлова Е. В. Лидерство руководителя в контексте управленческой культуры научной организации. *Молодой ученый*. 2016. № 27 (131). С. 758-763. URL: https://moluch.ru/archive/131/36413.

І.В. Шульженко, к.е.н., доцент,
В.П. Водян, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КОМУНІКАТИВНИЙ КОНФЛІКТ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Конфлікт – це явний або прихований стан протистояння об'єктивно різноспрямованих інтересів, цілей і тенденцій розвитку соціальноекономічних суб'єктів, пряме або опосередковане зіштовхнення соціально- економічних сил на основі протидії чинним нормативно-правовим актам, що веде до творення нової досконалішої системи взаємовідносин [1, с. 111].

комунікації передбачають не лише обмін інформацією, а й формування різних форм зв'язків між людьми, заснованих різних видах стосунків, які спрямовані на досягнення цілей організації. Вони являють собою особливу форму впливу на співробітників організації та суб'єктів зовнішнього середовища.

До цього потрібно додати, що форма, в якій здійснюються комунікації, має значний вплив на поведінку співробітників, ступінь їхньої мотивації, рівень лояльності працівників до організації. В той же час недостатність або недостовірність, перекручування інформації може слугувати джерелом виникнення комуікативних конфліктів всередині організації.

У підсумку, це може призвести до спотвореного сприйняття певної ситуації, неадекватної поведінки особистостей, нерозуміння, а потім і до деструктурних конфліктів.

Хотілося б звернути увагу на те, що конфліктна ситуація, що виникає у підприємствах і організаціях має як негативні, так і позитивні наслідки. Так, в організаціях, які мають ефективну систему менеджменту, деякі види конфліктів можуть бути бажаними завдяки тому, що вони сигналізують менеджеру про відхилення у бажаному стані. Такі конфлікти називають конструктивними і в їхню основу покладено такі розбіжності, які стосуються вирішення принципових проблем, що виникли в процесі господарської діяльності. Наприклад такі, що допоможуть формуванню нових ринкових цілей, запровадженню інноваційних та креативних змін, що стимулюватиме новий виток розвитку управління персоналом [2, с. 88–95].

Особливість управління комунікативними конфліктами заснована на знаннях керівником природи виникнення, характерних ознак, технології проходження конфліктів, особливостей комунікативного супроводження, також відповідного інструментарію.

Для того, щоб грамотно управляти будь-якими, і зокрема комунікативними конфліктами, керівнику необхідно: визначити вид конфлікту, його причини, особливості, а потім застосувати необхідний для даного конфлікту спосіб вирішення. Треба додати, що конструктивне управління конфліктом є довготривалим, складним процесом, який повинен привести до вирішення проблем, що виникли на певному етапі існування організації, на основі розроблення відповідної програми дій щодо урегулюванню ситуації [2].

Конструктивне управління конфліктами починається з їх передбачення. Грамотний керівник повинен постійно працювати над виявленням та усуненням причин, що призводять до організаційних конфліктів. Спроби уникнути вирішення проблем призводить лише до їхнього поглиблення та погіршення соціально-психологічного клімату у колективі, що в підсумку може призвести до зниження продуктивності праці та кадрових втрат.

Спираючись на дослідження науковців та власні спостереження, сформулюємо фактори, які впливають на конструктивне управління комунікативними конфліктами:

− емоційний стан опонентів, відносини всередині певної групи;

− своєчасність вирішення конфлікту, робота з ним при виявленні його перших ознак;

− достатньо високий рівень загальної культури учасників конфлікту;

− єдність цілей;

− стиль поведінки у конкретній ситуації;

− згода опонентів відносно компромісного рішення;

− наявність певного досвіду у вирішенні даної проблеми;

− гарні взаємостосунки між сторонами до початку конфлікту [3, с. 79–83].

На нашу думку, для управління комунікативними конфліктами, необхідно дотримання наступних умов:

По-перше, зміна відношення до конструктивних конфліктів, формування позитивного відношення до них, уміння бачити в них конструктивний початок;

По-друге, формування умінь аналізувати конфліктні ситуації, управляти ними, знаходити нові шляхи їх вирішення, зокрема такі як налагодження комунікативної взаємодії.

Список використаних джерел:

1.Башук Т. О., Хижняк М.О. Управлінння різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2012. № 3. С. 111–119.

2.Ковальчук Г. Р. Місце та види управлінських конфліктів в системі менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету Львівська політехніка: Менеджмент та підприємництво в Україні: Етапи становлення та проблеми розвитку*, 2012. № 748. С. 88–95.

3. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С.79–83.

І.В. Шульженко, к.е.н., доцент,
А.С. Дивенець, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Корпоративна культура визначається як система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації. Формування корпоративної культури передбачає створення у персоналу організації таких трудових, соціальних, побутових, психологічних та інших умов, в яких він почував би себе комфортно.

Створює корпоративну культуру, як правило, формальний лідер (керівник компанії), але її виразникам є весь персонал компанії. Організаторами роботи по формуванню та розвитку корпоративної культури зазвичай стають фахівці з управління персоналом спільно з фахівцями зі зв'язків з громадськістю.

Діяльність будь-якої сучасної організації підпорядковується певній системі формальних і неформальних правил. Формальні правила стосуються внутрішнього трудового розпорядку. Неформальні правила стосуються одягу, професійного жаргону, взаємин між керівниками і підлеглими тощо. Формальна система спирається на організаційну структуру підприємства, неформальною є так звана "організаційна", або "корпоративна" культура. Корпоративна культура підприємства дає змогу розв’язати дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв’язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеґрація) [1, С. 91-99].

Завдяки своїм специфічним функціям та спрямованості (позитивній чи неґативній) корпоративна культура може значно впливати на трудову поведінку, мотивацію саморозвитку працівників, а також на деградацію трудового потенціалу підприємства.

Далі розглянемо функції, які виконує корпоративна культура. До них можна віднести наступні6

- надання співробітникам організаційної ідентичності;
- визначення внутрішнього уявлення про підприємство та його головні цінності, що слугує важливим джерелом самоідентифікації персоналу як команди (впливає на рівень компетенції і трудовий менталітет – складові трудового потенціалу);

- допомога новим співробітникам швидко адаптуватись і прилучитися до ефективної роботи, правильно сприймати явища, що відбуваються на підприємстві, завдяки знанням про головні принципи корпоративної культури (впливає на організованість і трудову активність);
- стимулювання прояву індивідуальної і колективної відповідальності при виконання окреслених завдань, зокрема у сфері інновацій (впливає на мобільність і здатність до розроблення інновацій) [2, С. 216-219].

Тепер зупинимось на значенні корпоративної культури для розвитку сучасної організації. Науковцями вважається, що це визначається рядом обставин. По-перше, вона надає працівникам організаційну ідентичність, визначає внутрішньогрупове уявлення про організацію, являючись важливим джерелом стабільності і спадкоємності в організації. Це створює у працівників відчуття надійності самої організації і свого становища у ній, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності та стабільності даної соціальної системи. По-друге, знання основ корпоративної культури своєї організації допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації, визначаючи в них усе найбільш важливе й суттєве. По-третє, корпоративна культура більш ніж що-небудь інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівників, що виконують поставлені перед ними завдання. Визнаючи і нагороджуючи таких людей, корпоративна культура ідентифікує їх у якості рольових моделей (зразків для повторювання) [3, С. 123-128].

Підсумовуючи вищевикладене, констатуємо, що корпоративна культура покликана відтворити відношення організації до законності, особистості, якості продукції, фінансів і ділових зобов'язань, відкритості і достовірності ділової інформації.

Це повинно втілюватися у комплексі правил, традицій, ритуалів і символів, які постійно доповнюються і удосконалюються. Успіх діяльності організації в ринкових умовах в певній мірі залежить від репутації як ділового партнера, що визначається як надійністю партнера, якості продукції і рядом інших факторів, що охоплюються поняттям

"корпоративної культури". Довіра контрагентів, працівників, місцевої територіальної громади створює ринкове середовище, що сприяє успішній роботі організацій.

Список використаних джерел:

1. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. № 917. Серія: Філософія. Філософські перипетії.* 2010. С. 91-99.

2. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2010. № 31. С. 216-219.

3. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. *Наука й економіка.* 2010. № 1. С.123-128.

І.В. Шульженко, к.е.н., доцент,
О.Р. Павлюченко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ

Підприємства можуть витрачати безліч коштів на впровадження новітніх технологій, проведення ґрунтовних ринкових досліджень, але якщо їхні зусилля не будуть підкріплені розумінням кожного працівника ролі у цьому інноваційному процесі, очікуваної ефективності не буде досягнуто. Те, наскільки швидко впроваджуються та ефективно використовуються інновації, великою мірою залежить від персоналу підприємства, від його готовності та здатності впливати на стратегічний розвиток підприємства. Тобто перехід підприємства на стратегічний шлях розвитку можливий насамперед після підвищення мотиваційної ролі персоналу. На відміну від традиційних підходів управління персоналом керівники сучасних підприємств повинні активізувати інноваційну поведінку персоналу, створювати умови для професійного та творчого розвитку, застосовувати прогресивні підходи до мотивації. Саме тому, кардинальні зміни, що відбуваються в суспільно-політичному й економічному житті України, реформування всієї системи виробничих відносин вимагають створення принципово нової системи управління персоналом. Актуальними на сьогодні є розробка й впровадження системи мотивації управлінського персоналу як

найбільш діючого каталізатору в підвищенні трудової активності, сприянні в досягненні особистих цілей і мети підприємства [1, С. 100-103].

Хороші працівники, спеціалісти є на сьогодні основним капіталом будь-якого підприємства. Знайти кваліфікованого працівника стає дедалі важче, або ж його послуги коштують занадто дорого. Актуальним залишається вислів про те, що «кадри вирішують все». Без злагодженої командної роботи всього колективу навіть процвітаючі підприємства рано чи пізно скочуються до занепаду [6, с. 207]. На сьогодні, у більшості вітчизняних підприємствах керівники дотримуються тих традицій управління, які були сформовані ще в умовах командної економіки. Замість орієнтації на виробництво високоякісної продукції, здатної конкурувати на внутрішньому та світовому ринку, менеджери концентрують свою увагу на виготовлені продукції без застосування творчого підходу, що потребує мінімальних якості та витрат. Так, на переважній більшості підприємств мотивація та стимулювання персоналу знаходяться в незадовільному стані. Зараз кожному третьому мешканцю України заробітної плати не вистачає для придбання всього необхідного. Падіння реальної заробітної плати в галузях господарського комплексу України супроводжувалося зниженням продуктивності праці. Послаблення зв’язку між продуктивністю праці та заробітною платою було значною мірою викликано тим, що на величину останньої почали впливати інші чинники - інфляція, зміна структури виробництва, нестабільність економічного стану підприємств, різні форми власності та пов’язані з цим нові форми оплати праці [2].

На сьогодні матеріальне стимулювання працівників підприємств як основна складова частина загальної системи мотивації перейняло здебільшого риси, притаманні попередній адміністративно-командній системі господарювання. Унаслідок відсутності прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства, вона перестала виконувати свою головну функцію – стимулюючу, і перетворилась у просту надбавку до посадового окладу. Відсутність науково обґрунтованої системи планування, організації, мотивації та контролю діяльності

підприємства, а також виважених критеріїв роботи працівників його структурних підрозділів призвели до "зрівнялівки" в системі преміювання. А відсутність висококваліфікованих кадрів, спроможних забезпечити належну організацію і функціонування підприємства за ринкових умов, зводять практично нанівець усі спроби розробки, а тим більше – впровадження високоефективної системи цільового управління, в якій важливе місце належить системі мотивації [3].

Підсумовуючи вищевикладене, констатуємо, що мотивація праці персоналу є органічною складовою забезпечення стійкого його функціонування, тобто є однією з головних рушійних сил в реалізації загальної стратегії підприємства, так як забезпечення залежності винагородження працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації максимально зацікавить його у реалізації фізичного або інтелектуального потенціалу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Список використаних джерел:

1. Артюшина О. Л. Мотивація в системі управлінської діяльності персоналом акціонерних товариств торгівлі. *Економіка та держава,* 2018. №5. С. 100-103.

2. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка.* 2016. №6. URL: http:www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 25.02.2022).

3. Виходець О.М. Соціальні комунікації персоналу як чинники мотивації URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak_2012_38_21(дата звернення: 25.02.2022).

І.М. Шупта, к.п.н., доцент,
Р.В. Зеніч, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПСИХОСОЦІАЛЬНА ДОПОМОГА СЛУЖБОВЦЯМ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ЗАВДАННЯ СЬОГОДЕННЯ

Події, що передували війні, розпочатій в 2022 році, та й сама широкомасштабна війна зумовили потребу в створенні психосоціальної підтримки посадових осіб органів місцевого самоврядування, які на всіх рівнях співпрацюють з військовим командуванням та військовими адміністраціями, а за потреби погоджують між собою окремі повноваження. Додаткові функції, що випали на долю місцевої влади у перші дні війни, стосувалися великого напливу внутрішньо переміщених осіб.

ОМС організували реєстрацію відповідного статусу, видачу довідок і за допомогою членів громад налагодили процес розміщення людей, які покинули свої оселі.

На жаль, в Україні фактично відсутня сучасна психосоціальна допомога та психологічна реабілітація як система та узгоджена практика, хоча окремі елементи системи все ж таки створені й працюють. Це стосується не тільки допомоги новими групам, що її потребують, а й будь-яких груп, оскільки в країні обмаль професійних соціальних працівників, ліцензованих відповідно до міжнародних стандартів психологів і немає культури звернення за психологічною допомогою. Інституційно психосоціальна реабілітація є досить медикалізованою, адже вона повинна (згідно із чинним законодавством) надаватися лікарями та здебільшого у лікувальних чи санаторних закладах у дуже короткі терміни.

Можна констатувати той факт, що на даний час, законодавство залишається обмеженим і жодним чином не регулює питання надання сучасної психосоціальної допомоги чи забезпечення психологічного здоров'я. Окрім того, перешкодою до розвитку психосоціальної підтримки та системи психологічної реабілітації можна вважати й норми, пов'язані з лікуванням у зв'язку із проблемами психічного здоров'я, що встановлюють певні обмеження для подальшого життя тих, хто пройшов лікування. Потребують термінового вирішення питання організаційної моделі, програми та стандартизованих протоколів психосоціальної допомоги та психологічної реабілітації учасників АТО та тих, хто постраждав унаслідок збройного конфлікту з урахуванням міжнародного досвіду ефективності комплексних підходів до психокорекційної роботи [2, с. 15].

Попри це, від початку війни мінімальна психологічна допомога все ж таки надається. Так, від початку війни проведено п'ять серій вебінарів для цільової аудиторії Української школи урядування, в якій було задіяні 188 учасників [1], що відбулися зокрема : 22 та 24 березня 2022 року – вебінар «Психосоціальна допомога в умовах війни»; 28 та 30 березня, 5 та 7 квітня 2022 року – вебінар «Перша психологічна допомога»; 12 та 14 квітня 2022 року – вебінар «Психологічний

стрес та його подолання»; 19 та 21 квітня 2022 року – вебінар «Реакція горя». Серед тренерів були: С. Хаджирадєва, Т. Федотова та М. Бригадир.

Як зазначає Т. Самигіна: «Нагальними кроками державної політики, спрямованої на створення в Україні належної психосоціальної підтримки тим, хто зазнав впливів збройного конфлікту, видаються:

− модернізація української нормативно-правової бази, що уможливить впровадження принципово нових підходів, які враховують комплексний медико-психолого-соціальний характер інтервенцій, спрямованих на адаптацію та ресоціалізацію тих, хто пережив психотравмівні події;

− забезпечення профілактики психічних розладів під час виконання бойових дій: розвиток у військових частинах психологічної та соціальної допомоги, програм підготовки до високостресових ситуацій;

− зміна вектора соціальних програм – із суто соціального забезпечення пільгами учасників АТО та членів їх сімей, а також цивільного населення на соціально-психологічну адаптацію до нових умов, підтримку реалізації економічного потенціалу, сприяння піднесенню економічної спроможності та розвиток особистісних ресурсів;

− інвентаризація усіх наявних в регіоні закладів охорони здоров'я та закладів, які надають соціальні і психологічні послуги, у тому числі приватних і громадських, для ефективного перерозподілу клієнтів за категоріями; створення «єдиного вікна» звернень для демобілізованих та налагоджена система їх обстеження, лікування та реабілітації, а також соціальної підтримки;

− перегляд змісту програм навчання психологів, лікарів та соціальних працівників, підготовки працівників до роботи з новими групами клієнтів, застосування нових методик, зокрема, протидії проявам посттравматичного стресового розладу (ПТСР), а також розвитку потенціалу людей із порушеною «соціальною екологією» та долучення вже навчених за міжнародними стандартами психотерапевтів до системи психологічної реабілітації [2, с. 16].

Варто звернути увагу й на те, що багато проєктів ЄС

трансформують свою роботу на підтримку України, вони швидко перепрофілювали свою діяльність в умовах гуманітарної кризи та масового переміщення населення, зокрема: Європейський фонд підтримки демократії (EED) створив за підтримки ЄС центр для українських активістів у Перемишлі, а Український «3D-проєкт: розвиток попри перешкоди. Стійке громадянське суспільство під час COVID-19 та після» переформатував свою діяльність після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну (ініціатива надає їм наставників-лікарів і психологів та навчає, як працювати з великими групами людей, що постраждали від війни) [3].

Отже, широкомасштабна війна в Україні в 2022 р. позначилася на психоемоційному житті кожної людини в Україні. Особливої психосоціальної допомоги потребують також і службовці органів місцевого самоврядування, на плечі яких впав тягар повсякденних проблем, що доводиться вирішувати на місцевому рівні.

Список використаних джерел:

1. Наулік Н., С. Хаджирадєва. Психосоціальна підтримка державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: презентація Української школи урядування від 27.04.2022. 9 с.

2. Семигіна Т. В. Психосоціальна підтримка тих, хто пережив війну: завдання для політики. Збірник статей та тез доповідей за матеріалами IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Розвиток основних напрямів соціогуманітарних наук: проблеми та перспективи». (м. Кам'янське, 6 - 7 квітня 2017 року). Відп. за випуск, професор К. Ю. Богомаз. Кам'янське: ДДТУ, 2017. С. 15-16.

3. Як проєкти ЄС трансформують свою роботу на підтримку України: за матеріалами порталу «ГУРТ». URL: https://cutt.ly/qHkeZl4. (дата звернення 12.04.2022).

А.С. Бензарь, доцент,
Р.І. Ткачов, здобувач вищої освіти
Західнодонбаський інститут ПрАТ «ВНЗ» МАУП»

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Для того, щоб налагодити систему стимулювання

працівників на підприємстві, необхідно розробити удосконалену концепцію системи мотивації персоналу з урахуванням стратегії розвитку та цілей підприємства. Першочергово необхідно детально описати фундаментальні положення, які слід розробити для досягнення найважливіших цілей та бажаних результатів.

Мотиваційна концепція Державного підприємства «Науково-виробниче об'єднання «Павлоградський хімічний завод» (далі - ДП «НВО «ПХЗ») повинна враховувати визначені стратегічні пріоритети, в межах яких конкретизуються завдання для самостійних функціональних структурних підрозділів [2].

Формування концепції системи мотивації персоналу повинно орієнтуватися на сприяння кар'єрного росту працівників та підвищення їх кваліфікації, визначення справедливої винагороди. Поруч зі стратегією розвитку підприємства вимальовуються й найважливіші цілі ДП «НВО «ПХЗ», такі як: створення додаткових робочих місць, створення можливостей для професійного зростання, забезпечення для працівників належних і безпечних умов праці та зростання прибутку.

Тому, при формуванні удосконаленої концепції системи мотивації персоналу на ДП «НВО «ПХЗ» будемо розглядати відповідні методи та складові мотивації, які відповідатимуть стратегіям та цілям підприємства.

Після опитування 282 працівників на підприємстві, отримані дані свідчать про те, що кожен працівник має свої здібності до професійної та соціальної адаптації, своє відношення до колективу та керівництва ДП «НВО «ПХЗ». Тобто, як зазначає науковець І. Єпіфанова, «кожна людина має свої мотиваційні преференції, які визначаються її соціальним статусом, добробутом, посадою й іншими чинниками» [1].

Для вдосконалення системи мотивації на ДП «НВО «ПХЗ» з метою підвищення продуктивності праці та мінімізації витрат, сформуємо концепцію стимулювання персоналу.

1. Атестація персоналу

Концепцією системи мотивації пропонується вирішити дану проблему через навчання персоналу та підвищення кваліфікації. На ДП «НВО «ПХЗ» функціонує навчальний центр «Професіонал», який повинен провести атестацію діючого

наявного персоналу на рівні кваліфікаційних вимог до професійно-технічного навчання. Для цього необхідно скласти графік проведення атестації.

2. Визначення індивідуальних потреб працівника

При удосконаленні концепції системи мотивації на підприємстві, необхідно винаходити стимули спонукання працівників здійснювати професійну діяльність для досягнення індивідуальних або спільних цілей.

У зв'язку з цим, мотивуючи співробітника необхідно звертати увагу на його психотип (темперамент), характеристики мислення, що проявляються у професійній діяльності

Оцінка психологічного клімату в колективі

Діагностику психологічного клімату на підприємстві необхідно розглядати через відносини та комунікації в системі «робітник-колектив-підприємство». Згідно цієї системи, першочергово, необхідно з'ясувати кожну складову, а саме: роботу індивідуума, колективу та підприємства.

3. Оцінка та аналіз заробітної плати та премій

На ДП «НВО «ПХЗ» використовується відрядна та відрядно-преміальна форми оплати праці, тому варто застосовувати систему преміювання за виконання плану виробництва продукції з урахуванням якості.

4. Аналіз існуючого мотиваційного пакету

Для покращення задоволеності працівників доцільно застосовувати мотиваційний соціальний пакет, до складу якого додається надання оплачуваних днів до відпустки, надання гнучкого графіку за проханням працівника, безкоштовне харчування у власній їдальні, медичне страхування тощо.

Концепція системи мотивації припускає шляхи вдосконалення діючої системи стимулювання, а саме:

- скласти графік атестації діючого наявного персоналу на рівні кваліфікаційних вимог на базі навчального центру «Професіонал»;
- негативна оцінка атестації дає можливість керівництву підприємства звільнити працівника з посади або зайнятися пошуком нових кадрів;
- витрати на навчання персоналу повинні перекриватися через навчання працівників сторонніх організацій в

навчальному центрі «Професіонал»;

- при прийомі на роботу та в період праці враховувати індивідуальні особливості працівника через проходження тесту на визначення психотипу;
- діагностика психологічного клімату на підприємстві передбачає консультативну роботу психолога з оптимізації психологічного клімату в колективі;
- для підвищення рівня стимулювання працівників на підприємстві затвердити систему преміювання за виконання плану виробництва продукції з урахуванням якості;
- створити систему мотивації на створення команди, яка здатна ефективно виконувати поставлені перед нею цілі та завдання через визначення чіткого мотиваційного соціального пакету.

Шляхом вирішення удосконалення системи стимулювання персоналу на хімзаводі, запропоновано формування концепції системи мотивації, яка покращить психологічний клімат на підприємстві, збільшить ефективність та продуктивність його діяльності, згідно поставлених цілей і завдань.

Список використаних джерел:

1. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
2. Науково-виробниче об'єднання «Павлоградський хімічний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ric-phz.com.ua/

О.А. Пєстова, доцент
Р.Б. Макаренко, здобувач вищої освіти
Західнодонбаський інститут ПрАТ «ВНЗ» МАУП»

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Двигуном будь-якого підприємства є персонал – найскладніший об’єкт управління, яким воно управляє, розвиває з метою своєї місії та стратегії для ефективного планування, формування і функціонування.

Формування персоналу Державного підприємства «Науково-виробниче об’єднання «Павлоградський хімічний завод» (далі -

ДП «НВО «ПХЗ») стає основною задачею в сучасну епоху мінливих змін в бізнесі та економіці, що спонукає щодня шукати способи досягнення успіху у формуванні колективу підприємства та його досконалості. В епоху змін, для досягнення стратегічних цілей, хімзаводу доцільно навчити свої співробітників самостійно вирішувати нестандартні завдання та розвивати в персоналі відповідальне лідерство.

Кожне підприємство хімічної промисловості може плідно вести свою господарську діяльність, коли воно має необхідний професійний і кваліфікаційний склад працівників, який постійно професійно розвивається, який бере на себе відповідальність та ініціативу.

Постійний розвиток персоналу, пошук нових підходів до управління ним є необхідними визначниками успішного функціонування ДП «НВО «ПХЗ», а це може бути досягнуто за умови провадження політики, пов'язаної з навчанням, а також, якщо трудові ресурси на сто відсотків ототожнюють свої власні завдання зі стратегічними завданнями підприємства. Тобто, постійний розвиток персоналу та його структури ДП «НВО «ПХЗ» за допомогою зазначених інструментів має бути викладений в стратегію компетентності. Стратегію хімзаводу, як зазначалося в попередніх розділах цього дослідження на теперішній день складають формування і становлення професійної компетентності фахівця, здатного вирішувати не лише професійні задачі, але й застосовувати в процесі реалізації та вирішення цих задач творчий підхід.

Проблема вибору стратегії навчання персоналу на ДП «НВО «ПХЗ» обумовлена тим, що трудові ресурси підприємства мають різні рівні вихідних базових знань, розвитку інтелекту, творчих здібностей, їм властивий особистісний підхід до свого життя згідно особистісних властивостей. Саме тому, залучити персонал до продуктивного самостійного навчання можливо тільки шляхом ознайомлення їх з інноваційними стратегіями навчання, що надають перспективи розвитку.

Інноваційна стратегія навчання пов'язана з поняттям «компетентність», яке означає «сукупність знань і вмінь, необхідних для ефективної професійної діяльності: уміння аналізувати, передбачати наслідки професійної діяльності,

використовувати інформацію; володіння людиною здатністю й умінням виконувати певні трудові функції» [1].

Отже, маючи певні теоретичні знання, які підкріплені практичними навичками та вміннями, професійним досвідом у певній галузі, дозволяють працівнику розв'язувати проблеми, характерні для певної сфери діяльності, тобто бути компетентним у своїй професійній діяльності.

Важливо акцентувати, що досягати цілі професійної діяльності, можливо стратегічно плануючи свої дії. Одним із важливих компонентів в реалізації стратегії професійної діяльності є «формування професійної компетентності, розроблення політики та процедур досягнення мети діяльності, мотивація, що підтримує стратегію, орієнтація на стратегію професійної діяльності» [2].

Отже, стратегічна компетентність працівника є складовою його професійної компетентності та цінним показником успішної професійної діяльності, який представляє особистий стиль працівника у процесі виконання радикальних та перспективних завдань.

Аналізуючи вищесказане, можна запропонувати суттєво модернізувати та оновити професійну підготовку майбутніх фахівців різного профілю на ДП «НВО «ПХЗ» та впровадити наступну тактику:

1. Враховуючи конкурентоспроможність фахівців на ринку праці та потреб підприємства, маючи певну стратегічну програму розвитку, визначити поточні професійні знання працівників підприємства, як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях.

2. Затвердити навчальний план стратегії розвитку професіоналізму в рамках стратегічної програми розвитку підприємства.

3. Розробити та погодити графік особистого навчання для всіх співробітників підприємства, а також окремий графік для персоналу, який перебуває у відпустці та доглядають дитину.

4. Провести тренінги для співробітників, щоб розкрити їх психологічні здібності та якостей.

5. Надати освітні послуги для персоналу підприємства у вигляді підвищення кваліфікації, перепідготовки, технічного

навчання та індивідуального консультування.

6. Спланувати та розробити навчальному центру «Професіонал» заходів щодо адаптації персоналу до умов професійної діяльності.

7. Провести анкетування персоналу стосовно кар'єрного росту, взаємодії з іншими людьми, конфлікту інтересів.

Таким чином, узагальнюючи тактичні завдання стосовно модернізації професійної підготовки майбутніх фахівців різного профілю на ДП «НВО «ПХЗ», можна сформулювати мету стратегії професійної діяльності підприємства – формулювання головних завдань, перспективних довгострокових спрямувань, можливих дій і прийняття рішень в залежності від визначених умов професійної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. Менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник. 5-те вид. Київ: Атака, 2015. 597 с.

2. Medynska S.I. The strategic approach to forming the foreign language competence of would-be expertsin the frame work of the contemporary educational standarts / S.I. Medynska, // Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. – 2017. – № 1 (13) – С. 21.

Ю.П. Ченцова, доцент,
О.О. Надкирнична, здобувач вищої освіти
Західнодонбаський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Оцінка персоналу являє собою цілеспрямований процес перевірки відповідності різних характеристик працівників (здібностей, мотивів, вмінь) вимогам до посади чи робочого місця, тобто порівнюються такі характеристики працівника: ділові якості, професійно-кваліфікаційний рівень, результати праці у відповідності з вимогами, параметрами, еталонами.

В оцінці персоналу вбачають елемент управління та систему атестації працівників, що використовується організацією в тій або іншій формі. Також вона являється необхідним засобом вивчення та аналізу якісного складу персоналу організації, його слабких та сильних сторін, а також це основа для вдосконалення трудових здібностей кожного працівника та підвищення рівня

його кваліфікації [1].

Оцінка персоналу визначає те, в якій мірі працівники досягають очікуваних результатів праці та відповідають вимогам, що випливають з поставлених завдань. Оцінюються не лише можливості працівників, їх компетенцію чи професійний рівень, але реалізацію їхніх можливостей під час виконання обов'язків та відповідність нормативним показникам підприємства.

Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань. Оцінка персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення міри відповідності особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленій меті.

Процес оцінювання персоналу дозволяє: визначати компетентність працівників; планувати їх кар'єру й просування по службі; здійснити переміщення кадрів з врахуванням рівня компетентності та потенціалу кожного працівника; отримати психологічний портрет працівника організації; провести якісний підбір потрібних працівників; вивчити міжособистісні відносини та мікроклімат у колективі; визначити зацікавленість та міру задоволення працівників в установі; знайти засоби збереження необхідних спеціалістів; створити ефективну мотиваційну систему трудової діяльності працівників; раціоналізувати роботу з персоналом.

Серед цілей та напрямків в оцінці персоналу виокремлюють основну – покращення управління персоналом установи. В основі цього лежить оцінка працівників як основа для вдосконалення персоналу, мотивації його діяльності та відповідно рівня заробітної праці. З результатів оцінювання персоналу керівництво чи вповноважена ним особа отримує інформацію про результати роботи персоналу, його можливості та перспективи росту; виявляє причини неефективності роботи; здійснює аналіз потреб та пріоритетів у навчанні й підвищенні кваліфікації; знаходить шляхи вдосконалення організації праці.

Зауважимо, що важливим аспектом в оцінці персоналу є особливості в оцінці кадрового попиту, а саме у формуванні

потреби заміщення посади, яку визначають при прогнозуванні руху кадрів з тих чи інших причин, тобто показуються витрати на забезпечення установи кваліфікованою робочою силою [2].

Отже, процес оцінювання персоналу, зорієнтований на підвищення розвитку організації, сприяє професійному зростанню співробітників. Сучасні методи оцінки й атестації персоналу являються способами підвищення віддачі вкладеного в людський потенціал капіталу задля пошуку напрямків в розпорядженні корпоративними ресурсами.

Список використаних джерел:

1. Бондаревська К.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення / К.В. Бондаревська, Т.Л. Сорокотяга // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2013. - № 2. - С. 28-32.
2. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві/ О.В. Григор'єва, Т.О. Галайда, А.В. Іскрук// Ефективна економіка. - 2014. - №11.

А.А. Кобченко, ст. викладач,
Є.В. Єрофеєва, здобувач вищої освіти
Дніпровський національний університет ім. О. Гончара

ЗВ'ЯЗОК МІЖ МОТИВАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ КОМПАНІЇ ТА ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

На сьогодні суспільство ставить перед підприємствами завдання вибору стратегій та технологій інноваційного розвитку, відповідно до яких формується злагоджена система підходів до управління та налагодження взаємовідносин з усіма учасниками підприємницької системи.

Оскільки формується гіпотеза, що при обранні вірного вектора розвитку мотиваційної політики у компанії її представники надають високу якість обслуговування, то аналогічним стає твердження, що якість системи мотивації – це запорука не тільки інвестиційної привабливості компанії, а й гарантія ефективності функціонування підприємства в умовах висхідної конкурентної боротьби й тому проблема поліпшення мотиваційної політики викликає інтерес.

Галузі економіки постійно знаходяться у динамічному стані (технологічні зміни, інновації), щоб підтримувати конкурентний потенціал, який формує конкурентну поведінку на ринку, треба

надати стійкості вже чинні переваги (характеристики чи властивості товару, якість надання послуг тощо). Зважаючи на те, що увага суспільства прикипіла до персоналу компаній, як до провідного виробничого чинника, який надає конкурентні переваги у бізнес-середовищі, то найбільшими досягненнями кадрової політики став творчий підхід та високий професіоналізм, що залучає і мотивує персонал до досягнення спільних стратегічних цілей при цьому ставить на меті отримання позитивного економічного ефекту, утримання позиції на ринку та зростання прихильності клієнтів. З розвитком цифровізації змінилася і конкуренція на ринку, відбувається жорстка боротьба за кожного клієнта, адже тепер вони диктують правила «гри» і пам'ятаючи, що критичним фактором для підтримки відносин з клієнтами є якість надання послуг (споживачам важливо, щоб компанія піклувалася про них, була чуйною до скарг та компетентною при наданні інформації), тому наразі працівники повинні постійно навчатися, для цього зазвичай проводяться тренінги на підвищення кваліфікації та перевірку знань і вмінь працівників на всіх рівнях, тобто досягти високої якості можна тільки через вмотивованість та задоволення персоналу підприємства. У систему мотивації в такому випадку зазвичай входить комплекс заходів, що орієнтовані на матеріальний, моральний і соціальний напрямки, також, треба брати до уваги внутрішнє задоволення: коли співробітники чують «дякую» або щирі побажання за добре виконану роботу це зміцнює їх «ідеальну поведінку» та заохочує людину не просто виконувати свої обов'язки, а брати на себе ініціативу і прагнути якомога якісніше підходити до виконання завдань та задач. Розібравшись з необхідністю мати сильну мотиваційну політику компанії розберемося, що для клієнтів означає якість надання послуг.

Якість послуг – це оцінка, що базується на судженнях клієнта про компанію (постачальника послуг), саму послугу та процесу взаємодії компанії з клієнтами, тобто це сукупність оцінок, що врешті утворюють остаточне бачення чи відповідає очікуване надання послуг від отриманих або перевершує очікування. Щоб надавати якісні послуги треба постійно відповідати та

перевершувати очікування абонентів, зазвичай перевага надається на основі емоційної реакції, тобто якість послуг на думку Парсу Парасураман [1] можна оцінити у п'яти вимірах:

– Матеріальність (відчутність) – інструменти та обладнання, зовнішній вигляд персоналу, тобто речові докази надання послуг.

– Надійність – виконання своїх обіцянок фірмою та точність розрахунків (вартості), скарги й запитання обов'язкового розглянуті.

– Чуйність – готовність та бажання співробітників допомагати та надавати послуги, швидке та уважне ставлення до скарг теж сюди входить.

– Компетентність – знання, навички та ввічливість персоналу, також може входити поняття довіри та безпеки.

– Емпатія – турбота до клієнта, доступність, розуміння та індивідуальний підхід до кожного, персонал ввічливий та говорить на «язику» клієнта.

Ці виміри мають вагу, оскільки більшість клієнтів схильні обирати хороший сервіс, ніж нижчу ціну, вони вимагають кращої якості обслуговування та бажають відчувати себе особливими. Компанії, що надають такі послуги будуть мати конкурентну перевагу і сприйняття клієнтами компанії перевищить рівень очікування, що у результаті дорівнюватиме задоволеності клієнтів.

Отже, ключем до лояльності та утриманні клієнтів є виховання компетентного, надійного та чуйного персоналу, недостатньо просто задовольнити клієнта, варто виховати його лояльність аби він був прихильним до компанії у порівнянні з фірмами, що конкурують й сприятливе ставлення можна виховати через покращення якості обслуговування, яке своєю чергою можна отримати тільки надавши персоналу можливість якісного зросту та створивши сильну мотиваційну політику у компанії.

Список використаних джерел:

1. Parasuraman, A., Ziethaml, V.A., & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for further research. Journal of Marketing. 49, 41-50.

П.В. Немчук, науковий співробітник
ННЦ Інститут аграрної економіки

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНИХ УМОВАХ УПРАВЛІННЯ

У сучасній літературі немає чіткого визначення кадрового менеджменту, е два загально прийнятих цих визначення

Кадровий менеджмент – це нова парадигма управління персоналом сучасної організації з погляду цінності людських ресурсів, і це один з елементів комплексної діяльності з управління персоналом організації щодо формування кадрового потенціалу підприємства.

інший підхід є більш правильним, оскільки кадровий менеджмент передбачає наявність такої категорії, як «кадри» і відповідно не відображає всієї повноти змісту діяльності з управління персоналом.

Виділяються три основні моделі кадрового менеджменту

1. менеджер з персоналу як піклувальник своїх працівників, що піклується про здорові умови праці та сприятливу морально-психологічну атмосферу на підприємстві [1].

Ця патерналістська модель перегукується з ідеям кінця XIX -- початку XX ст. та знайшла своє органічне втілення у численних варіаціях доктрини людських стосунків.

Посадовий статус менеджера з персоналу в цій моделі досить низький: це клерк, який має підготовку в галузі промислової соціології (або психології) і допомагає лінійним керівникам проводити ефективну політику корпорації щодо найманих працівників [2].

2. Менеджер з персоналу як фахівець із трудових договорів (контрактів), включаючи колективні договори. У великих організаціях, які використовують масову низько кваліфіковану працю, він має двояка роль: здійснення адміністративного контролю за дотриманням найманими працівниками умов трудового договору, облік посадових переміщень; регулювання трудових відносин у процесі переговорів із профспілками.

Виконання цих функцій вимагає, як правило, юридичної підготовки, що забезпечує менеджеру з персоналу досить високий статус організації;

3. Менеджер з персоналу як архітектор кадрового потенціалу організації, що грає провідну роль у розробці та реалізації довготривалої стратегії корпорації. Його місія – забезпечити організаційну та професійну когерентність складових кадрового потенціалу корпорації. Він входить до складу її вищого керівництва та має підготовку в такій новій галузі управлінського знання, як управління людськими ресурсами [3].

Ця трансформація кадрового менеджменту знайшла своє вираження у таких основних тенденціях:

- останніми роками у розвинених країнах спостерігається відносне та абсолютне зростання кількості працівників кадрових служб;
- підвищився статус цієї професії: керівники кадрових служб у більшості корпорацій стали входити до складу правління та навіть до складу рад директорів;
- різко зросла увага до рівня професійної підготовки менеджерів з персоналу;
- в умовах зростання конкуренції ізоляція кадрової політики від загальної бізнес-стратегії згубно впливала на успішність діяльності корпорації в цілому.

Мова йде про консолідацію навколо управлінської “вертикалі” всіх функцій кадрового менеджменту, що виявилася у появі стратегічного рівня в управлінні людськими ресурсами. Замість досить фрагментизованої структури кадрового менеджменту, що існувала в епоху домінування першої та другої моделей управління персоналом, складається система менеджменту, орієнтована насамперед на розвиток людського капіталу. Місія цієї системи - серед інших пріоритетних стратегічних цілей корпорації реалізувати і ключові цілі її кадрової політики.

Британський спеціаліст у галузі кадрового менеджменту Д. Гест вважає, що кадрова політика корпорації має забезпечити Моделі та методи управління персоналом [4]

- організаційну інтеграцію, коли вище керівництво організації та лінійні керівники приймають розроблену і

ходобре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як "свою власну" і реалізують її у своїй оперативній діяльності, тісно взаємодіючи зі штабними структурами;

- високий рівень відповідальності всіх працівників корпорації, який передбачає як ідентифікацію з базовими цінностями організації, так і наполегливу, ініціативну реалізацію цілей, що стоять перед ними, у повсякденній практичній роботі;

- функціоналізацію, що передбачає відмову від традиційного, жорсткого розмежування між різними видами робіт, а також розширення різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова та погодинна зайнятість, субпідряд тощо).

- адаптацію до безперервних організаційних змін, соціальних та культурних нововведень (гнучкість організаційно-кадрового потенціалу);

- висока якість роботи та її результатів, умов праці (робоча обстановка, змістовність роботи, задоволеність працею, а також самої робочої сили) [5].

Зазначені цільові установки можна як конкретизацію імперативів спільно-творчої діяльності на практиці сучасного кадрового менеджменту. Практично в кожній із установок виявляються імпульси не лише соціальної, а й культурної, індивідуальної та моральної творчості.

Якщо імперативи спільно-творчої діяльності втілюються у життя сучасних (точніше, постсучасних) організацій, то організаційні системи набувають абсолютно специфічних ідеології менеджменту і відкритих до постійних новацій організаційних систем.

Список використаних джерел:

1. Одєгов Ю.Г., Карташова Л.В. Управління персоналом: оцінка ефективності. - М.: Іспит, 2004, -С.51.

2. Щур О. Сучасний погляд на персонал // Практика управління. - 2008.- № 6.-с.35-40.

3. Виноградський М. Д. і ін. Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2006. — 504 с

4. Редьква О., Борисова Л. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб’єктів кадрового менеджменту в організаціях. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2015. № 1 (78). С. 139–147

5. Кулініч О., Єсінова Н., Зарецька Л. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 2. Т. 1. С. 42–50

Т.В. Олексієнко, судовий експерт відділу економічних досліджень
Полтавський науково-дослідний
експертно-криміналістичний центр МВС України

ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

Аграрна сфера є однією з базових сфер, яка забезпечує розвиток економіки. Диверсифікованість виробництва у сільському господарстві потребує виважених і чітких нормативно-правових законодавчих підходів як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях.

Законодавство в аграрній сфері є окремою галуззю, яка являє собою сукупність нормативно-правових актів з питань регулювання аграрних правовідносин. Комплексний характер аграрного законодавства забезпечує регулювання відносин в аграрній сфері різними напрямками права: земельного, цивільного, адміністративного, податкового тощо.

Аграрне законодавство являє собою сукупність законів та підзаконних нормативно-правових актів, які забезпечують регулювання питань щодо забезпечення ефективного використання земельних ресурсів, регулювання питань трудових відносин, забезпечення належних умов та охорони праці тощо.

Основним документом, що визначає головні засади та гарантії забезпечення підприємницької діяльності, засади регіонального управління, економічних свобод є Конституція України [1]. Важливим елементом законодавчого забезпечення регулювання відносин в аграрній сфері є реалізація положень Господарського кодексу України [2]. Саме в ньому визначаються загальні положення господарської діяльності суб’єктів господарювання, їх створення, реорганізації, ліквідації.

Земельний кодекс України є вагомим джерелом земельного права. Його норми визначають рівність права власності на землю для громадян, юридичних осіб, територіальних громад та

держави; регулюють питання набуття права власності, користування та розпорядження землею; визначені види землекористування, цільове призначення земель; права та обов'язки суб'єктів земельних відносин; відповідальність за порушення земельного законодавства тощо [3].

Регулювання питань оподаткування у земельній сфері відноситься до питань розгляду за Податковим кодексом України. У ньому визначаються ставки податку на землю, особливості оподаткування сільськогосподарських підприємств та вибору системи оподаткування, порядок формування та подання звітності [4].

Важливе місце у правовому регулюванні законодавчих запитань посідають нормативні акти місцевих органів державної влади і місцевого самоврядування. Реалізація їх положень дозволяє забезпечити визначення зміст, характер, спрямованість окремих елементів діяльності сільських господарств, специфіка яких залежить від багатьох факторів (кліматичні умови, виробнича спеціалізація та інші). Так, на місцевому рівні важливим є вирішення питань, що стосуються забезпечення організаційно-економічних та правових заходів з питань участі у програмах бюджетного фінансування, вільного вибору виду та напрямку діяльності, залучення інвестицій, регулювання взаємовідносин між аграріями, підвищення кваліфікації працівників сільського господарства тощо.

Крім того, реалізація та регулювання внутрішніх господарських процесів сільськогосподарських підприємств відбувається за рахунок виконання внутрішніх розпорядчих документів. На локальному рівні виконання внутрішніх документів дозволяє забезпечити функціонування економічної, виробничої та інших сфер діяльності сільськогосподарського підприємства.

Отже, правове забезпечення діяльності підприємств аграрної сфери визначається широким спектром законодавчих документів, які в більшій мірі потребують оптимізації та довершеності з метою забезпечення ефективного розвитку сільського господарства.

Список використаних джерел:

1. Конституція України: офіц. текст: прийнята на п'ятій сесії Верховної ради України 28 червня 1996 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/

254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення 09.05.2022).
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (дата оновлення 12.01.2022). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення 09.05.2022).
3. Земельний кодекс України від 25.10.2001 № 2768-III (дата оновлення 07.04.2022). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Textt (дата звернення 09.05.2022).
4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (дата оновлення 30.04.2022). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення 09.05.2022).

Mao Rong, PhD student
Sumy National Agricultural University

CURRENT SITUATION AND INNOVATION WAY OF ENTERPRISE HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AND MANAGEMENT IN THE ERA OF KNOWLEDGE ECONOMY

With the continuous development of science and technology, information technology has promoted the development of knowledge economy, and advanced science and technology has become an important development in the era of knowledge economy. In this era, mental workers are the core competitiveness, and knowledge compound talents have become the most key resources. In order to enhance the enterprise market competitiveness, daily work efficiency and technological innovation and development, it is bound to try to improve and innovate in the enterprise human resource management.

1. Characteristics of enterprise human resources development and management in the era of knowledge economy. Under the background of the era of knowledge economy, the human resource development and management of enterprise resources have been greatly changed, and its characteristics are more diversified. Personnel in the enterprise are the main object of the management work. In the era of industrial economy, the labor force is the main object of the enterprise management, and its purpose is to improve the efficiency of the labor productivity and the direct value through the enterprise management. In the era of knowledge economy, great changes have also taken place, changing from labor force as the main management object to human intelligence, and the transformation of knowledge carrier and knowledge acquisition channels has also

changed the focus of enterprise management, which need to change in knowledge development, knowledge sharing, employee professional quality improvement and other content. Knowledge productivity, value-added rate and innovation ability are the core of enterprise management in the era of knowledge economy.

2. Importance of enterprise human resources development and management in the era of knowledge economy. Knowledge economy belongs to the intelligent economy, for which the most critical factor of production is knowledge, the intellectual use of resources or industrial use of knowledge, the core is the innovation ability, the stronger the talent strength, the stronger the competitiveness of the enterprise will be. Therefore, enterprises should pay great attention to the scientific development of human resources, do a good job in talent training, to ensure that the potential of talents can be fully tapped. While the pace of economic globalization is accelerating, the flow of talents is also accelerating. For enterprises, the development and introduction of talents is certainly important, but it is more important to leave talents, so the management aspect must also be implemented in place.

3. Existing problems in enterprise human resources development and management. 3.1 Old ideas. Enterprises have insufficient understanding of the role of human resources, so they do not pay enough attention to the development and management. Especially for small and medium-sized enterprises, they become formalized in recruitment and assessment, which leads to the lack of personnel selection and demand, and thus their talent competitiveness will be greatly weakened. Lack of fairness in talent selection and management.

3.2 Recruitment link is not scientific**.** For any enterprise, scientific recruitment and reasonable training are very important. As long as a scientific recruitment process is formulated, the talents introduced can effectively meet the needs of enterprises. If the recruitment system is not scientific, but only introduces talents according to their own preferences, and not considering the development goals of the enterprise, it will make it difficult to achieve the development goals of the enterprise, and even face the risk of bankruptcy. The human capital department does not make a rational analysis of the positions, but participates in the recruitment

activities, which will cause great obstacles to the subsequent management and cannot achieve the purpose of scientific selection and appointment.

3.3 The system is backward. Enterprise managers do not have a correct understanding of the importance of human capital development and management, but only pay attention to the immediate interests, and do not consider the long-term development problems. At present, the management system adopted by most enterprises is still in the past, not combined with the development of The Times, the establishment of a modern system, not only pays very low attention to human capital development and management, but also has a serious lack of capital investment, which makes it difficult for enterprises to introduce new blood, and there are great obstacles to achieve better development.

3.4 Insufficient attention to the human resources development and management of enterprises. Poor execution is a major defect of human resource development and management. Employees' literacy is generally low. Many enterprises do not care about the personal development of employees, do not cooperate with employees to make development plans, and do not pay attention to the human resource department, resulting in great obstacles to the development of the human resource department. The lack of professional equipment in human resource management, relatively low salary and no professional team in universities result in the failure of the human resource department to play its due role and hinder the development of enterprises.

To sum up, under the current development trend, if enterprises want to develop for a long time, they must make a comprehensive summary of human resources development and management, pay attention to talent training, actively realize the role of human resources management, implement the effective measures of talent introduction and resource development, and provide talent knowledge support for the development of enterprises.

References:

1. Qian Chunfeng. Research on Enterprise Human Resource Development and Enterprise Management in knowledge Economy Era. *Marketing*, 2018, № 31. P. 145 - 146.

2. Qian Yongli. The role positioning of Enterprise human resource Management in the Era of Knowledge Economy. *Enterprise Reform and Management*, 2020, № 2. P. 96 - 97.

3. Qiao Xiurong.On Enterprise Management Innovation Based on Knowledge Economy.*Fortune of Today*,2019 (11): P. 94.

Н.В. Грищенко, аспірант
Державний біотехнологічний університет

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

Сьогодні одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства є ставлення до кадрового потенціалу підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, що становлять ядро підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівництво повинно розробляти, впроваджувати і використовувати ефективну стратегію розвитку кадровим потенціалом. В умовах необхідності активізації кадрової політики, без якої неможливе ефективне функціонування підприємства, питання про управління та розвитку кадрового потенціалу переростає в актуальну проблему

Наявність сильного кадрового потенціалу є однією з умов досягнення стратегічної мети для будь-якого сучасного підприємства. Він виступає конкурентною перевагою, що знижує залежності організації від факторів зовнішнього середовища і підвищує її ефективну діяльність [2].

Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал [3].

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу як окремої особистості, так і кадрового потенціалу всього підприємства. Розвиток персоналу є одним з найважливіших напрямів раціонального функціонування підприємства, його конкурентоспроможності на ринку.

Кадрова стратегія полягає у визначенні шляхів розвитку компетенцій персоналу організації і покликана пов’язати між собою численні аспекти управління персоналом для

стимулювання і оптимізації їхнього впливу на працівників, особливо їхні трудові якості, кваліфікацію і створення єдиної, що відповідає конкретній цільовій групі, політики управління персоналом [5]. Стратегія управління персоналом, що спрямована на досягнення конкретних цілей організації, визначає основні напрями роботи, містить терміни і показники, за якими оцінюється ефективність її реалізації.

Виділяють наступні напрями кадрової стратегії в організації [1]: організація відносин та зв'язків з ринком праці і внутрішньофірмовими трудовими ресурсами; вибір і реалізація стилю управління кадрами, організація горизонтальної кооперації; організація робочого місця та умов праці; розробка політики визнання особистих успіхів у праці; вибір оптимальної системи оплати праці; розробка політики підготовки і підвищення кваліфікації персоналу; розробка комунікаційної політики.

Більшість існуючих нині концепцій стратегічного управління персоналом виходить із принципу підпорядкування системи стратегічного управління персоналом загальнокорпоративній системі стратегічного менеджменту (стратегічної концепції субординації).

Організація, залежно від рівня стабільності свого становища, може реалізовувати такі кадрові стратегії: відкрита кадрова стратегія, що передбачає формування кадрів за рахунок зовнішніх джерел; закрита кадрова стратегія, що передбачає комплектування кадрів за рахунок внутрішніх джерел. Відкрита кадрова стратегія використовується керівництвом при нестійкому положенні підприємства, коли втрачено висококваліфіковані кадри, а внутрішні трудові ресурси не відповідають професійним вимогам. Закрита кадрова стратегія реалізується при наявності ядра висококваліфікованих працівників, здатних до підвищення свого професійного рівня та адаптації до нових умов діяльності організації. Таким чином, знаходження оптимального співвідношення між стратегією розвитку самої організації і кадровою стратегією відповідно до наявних ресурсів, компетенції персоналу, його ідей, амбіцій, ініціативності є ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність і ефективність функціонування

організації в умовах ринку.

Кадровий потенціал організації є найважливішим стратегічним чинником, що визначає її успіх. Якісні та кількісні характеристики кадрового потенціалу визначають можливість реалізації економічних програм, структурної перебудови, розширення виробництва, зростання якості продукції та продуктивності праці.

Список використаних джерел:

1. В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко Стратегический кадровый менеджмент [Текст] : учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. К. : МАУП, 2005. 752 с.
2. Дончак Л.Г. Потенціал підприємства: сутність та загальні підходи до формування. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 4. С. 7–11.
3. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.
4. Скорук О.В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 7. С. 95–98.
5. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. Экономика и управление. 2007. № 3. С. 48–53.
6. Хаянок Т.М. Формування кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства. Агросвіт. 2015. № 9. С. 65–68.
7. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2018. № 2. С. 67–71.

А.Ю. Єременко, аспірантка

Сумський державний університет

СТВОРЕННЯ СУЧАСНОГО ЦИФРОВОГО РОБОЧОГО МІСЦЯ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ КОМАНДИ КОМПАНІЇ

Час йде, швидкість змін зростає і робота в онлайн-режимі набуває звичності в світі та в Україні також. Цифрове робоче місце стає інструментом, який створює зменшення капітальних витрат та підвищення ступеня задоволеності робітників. А ключем до продуктивної роботи є те, як ефективно створена віддалена комунікація в команді компанії. Саме ця тема набуває актуальності в наш час.

Директор Digital Workplace Group активізував термін «цифрове робоче місце» ще в 2009 році. А в 2012 році директор

Пол Міллер опублікував свою книгу «Цифрове робоче місце: як технологія звільняє працю» [1].

Дослідженням особливостей місця цифрового робочого місця в сучасності займалися Елізабет Марш, яка є однією з авторів книги «Цифрове відродження праці: створення цифрових робочих місць, придатних для майбутнього», Катерина Сердюк, Олександр Соснін, Валерій Фіщук, Яна Лаврик, Єгор Чернєв, Анатолій Амелін та багато інших. Але незважаючи на велику кількість досліджень, ця тема потребує подальшого вивчення.

Цифрове робоче місце розвивається завдяки цифровізації фізичних об'єктів задля нових методів роботи та покращення ефективності робочої сили. Цифрове робоче місце враховує наступні елементи, які вказані на рисунку 1.

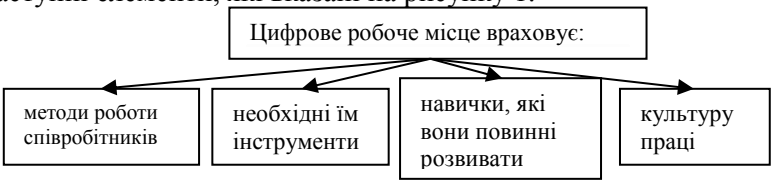


Рис. 1. Елементи цифрового робочого місця [1]

Опитування FlexJobs показало, що 65 % співробітників хотіли б працювати віддалено, а 33 % хотіли б працювати «гібридно» і тільки 2 % хочуть працювати в офісах постійно [2].

В звіті Statista лютого 2022 року опубліковано те, що у 2020 та 2021 роках 48 % організацій по всьому світі інвестували в хмарні інструменти та технології, а 47 % інвестували в цифрові інструменти для спільної роботи [3].

На фоні впровадження таких технологій ще створився такий термін як «робочий стіл як послуга». Це така собі схема надання послуг «у хмарі», це віртуальний робочий стіл, де кожен користувач отримує свій робочий стіл «під ключ» з потрібним програмним забезпеченням. Ця функція дозволяє швидко ввімкати віддалену роботу де потрібно [4].

При плануванні чіткого цифрового робочого місця та віртуальної співпраці потрібно:

– мати захищений доступ до інформації;

– надавати переваги працівникам від цифрової трансформації;

– налаштувати співпрацю команди у реальному часі.

Свою думку з цього приводу висловив віце-президент Microsoft Клаус Хольсек. Він вважає, що компанії будуть успішними, якщо зламають бар'єр між людьми, їх робочими місцями та технологіями. При цьому важливо надати співробітникам бути продуктивними, де б вони не знаходились [1]. Така корпоративна культура ставить на перше місце людей і це є вірно.

Є думки з приводу того, що впровадження цифрового робочого місця змінює комунікації між людьми та не забезпечує спілкування те, яке необхідне. Незважаючи на це, велика кількість аналізованих досліджень показує, що цифрове робоче місце є ефективним каналом зв'язку, соціальна взаємодія відбувається через технології з колегами, забезпечуючи чіткий обмін інформацією, пом'якшуються конфлікти, створюється гнучкість команди, створюється сильна корпоративна культура і бренд роботодавця.

Саме це важливо для побудови політики компанії, зміцнення командного духу.

Дослідження «The Right Technologies Unlock the Potential of the Digital Workplace» 2021 року показує, що працівники на 51 % частіше задоволені роботою на цифрових робочих місцях і на 43 % частіше позитивно оцінюють баланс між роботою та особистим життям. 60 % робітників вважають високий рівень мотивації на роботі та 91 % із них мають позитивне враження про стратегію своєї компанії [5].

Тому можна сказати, що цифрове робоче місце стає складовою робочого життя. Працівникі задоволені, доходи компанії зростають, стабілізуючись в сучасному цифровому світі, бізнес-процеси стають ефективніше, економія на утриманні робочих місця в офісах, тобто час та ресурси заощаджуються, і не забуваємо про важливе – корпоративна культура сильнішає, ефективність роботи команди зростає.

Список використаних джерел:

1.Юлія Руденко. Цифрове робоче місце як віртуальний еквівалент фізичного робочого місця. Електронний журнал. *Юрист та закон*. 2021. №44.

2.Дослідження компанії FlexJobs

3.Дослідження компанії Statista

4.Катерина Сердюк. Цифрове робоче місце 2020. [Електронний ресурс] –

URL: https://innovation.24tv.ua/tsifrove-roboche-mistse-2020-6-tendentsiy-novini-dnya_n1409921
5.Дослідження «The Right Technologies Unlock the Potential of the Digital Workplace»

Л.С. Земляна, аспірант
Державний біотехнологічний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний стан розвитку суспільства, що характеризується кризою економік, соціальними суперечностями, потребує пильної уваги до питання відтворення кадрового потенціалу країни, підприємств, та безпосередньо особистостей. Все це зумовлює необхідність активізації наукових досліджень у сфері формування кадрових ресурсів сільського господарства та розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств.

В економічній літературі, здебільшого, спостерігається співвідношення категорії «кадри» зі штатними працівниками організації, які володіють певною кваліфікацією [1;2]. Професор А.В. Шегда трактує кадри як штатний склад працівників підприємства, який підрозділяється на дві великі групи: кадри управління та робочі кадри [3]. На думку Г.В. Щокіна, кадри – це штатні кваліфіковані робітники, що пройшли попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками чи досвідом роботи в обраній сфері [4].

М.С. Дороніна та К.В. Сатушева акцентують увагу на тому, що людські ресурси організації формуються не тільки ресурсами особистості, а й гармонійним їх поєднанням у систему через менеджмент [5]. Загалом, поняття «людські ресурси» є більш «сучасним», зокрема через те, що транслює загальноприйняту в зарубіжних наукових джерелах термінологію «human resources» і таким чином, забезпечує інтернаціоналізацію наукових досліджень у сфері управління людьми [6]. Вважаємо доречним трактувати категорію «кадровий потенціал» саме через термін «людські ресурси».

Серед науковців переважає підхід до визначення кадрового потенціалу як сукупності різного роду характеристик

працівників. Проте, на нашу думку, такий підхід потребує певної змістовної конкретизації у розрізі дослідження кадрового потенціалу організацій різної специфіки і може бути раціонально доповнений елементами інших підходів. Так, кадровий потенціал аграрного підприємства пропонуємо трактувати як сукупність психофізіологічних характеристик, особистісних якостей та професійних компетенцій його працівників, що визначають їх можливу міру участі у досягненні цілей організації.

Сутність та структура кадрового потенціалу зумовлюють його мінливість. Так, під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, кадровий потенціал може демонструвати прогресивну або регресивну динаміку. Прогресивна динаміка кадрового потенціалу є результатом зваженої та раціональної кадрової роботи, яка спрямована на забезпечення стратегічного розвитку організації необхідними людськими ресурсами. Регресивна ж динаміка сигналізує про ігнорування потреби у стратегічній кадровій роботі або недбалу її реалізацію. Регрес кадрового потенціалу може стати передумовою системної кризи в установі.

При всій різноманітності підходів до формування концепції управління кадровим потенціалом важливо виділити чотири методологічні засади.

По-перше, кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників.

По-друге, всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.

По-третє, підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію.

По-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науковотехнічного прогресу змінюються вимоги до кадрів.

Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки робітників та службовців, до рівня їхньої кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності кадрів. А оскільки зазначені напрямки управлінської діяльності відносяться до області кадрової роботи, одночасно розширюються функції кадрових служб підприємств.

Значну частину кадрової роботи на підприємстві ведуть безпосередньо керівники. Саме керівник зобов'язаний організувати роботу кадрових служб так, щоб забезпечити виконання задач, що стоять перед підприємством, які забезпечать стабільний розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Список використаних джерел:

1. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учебник. 2 -е изд., перераб. и доп. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. 672 с

2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с

3. Шегда А.В. Основы менеджмента: учебное пособие. К.:. Знання, 1998. 512 с.

4. Щёкин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: монография. К.: МАУП, 2000. 576 с

5. Дороніна М.С., Сатушева К.В. Людські ресурси виробничої організації. Діагностика, розвиток: монографія. Х.: ХНЕУ, 2011. 231 с.

6. Дороніна О.А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні. Донецьк: ДонНУ, 2014. 395 с.

В.В. Білька, здобувач вищої освіти,
В.І. Даниленко, здобувач вищої освіти,
А.Ю. Дмитренко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах постійних трансформаційних змін ринкової економіки важливе місце займає ефективне управління персоналом. На сьогоднішній день персонал підприємства є одним з найвагоміших ресурсів для реалізації основної мети та завдань підприємства. Технологічні зміни у виробництві,

інформатизація, інновації та конкуренція формують нові виклики для підприємства з якими зможе впоратися кваліфікований персонал, але для реалізації вище наведених завдань на підприємстві необхідно створити систему розвитку персоналу.

Розвиток персоналу – одна з найважливіших складових загального підвищення ефективного виробництва. В економічно нестабільні періоди проблемі розвитку персоналу надавали недостатньо уваги, але саме в період кризи розвиток персоналу є однією з умов економічного зростання. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями і цілеспрямованістю. Освіта і навчання персоналу повинна бути безперервною і забезпечувати необхідний професійний розвиток. За сучасних умов проблема розвитку персоналу набуває все більшої актуальності [1].

Розвиток персоналу на підприємстві повинен мати системний характер з урахуванням сучасних інноваційних технологій виробництва, надання послуг та навчання. Таким системно-орієнтованим процесом є система розвитку персоналу.

Система розвитку персоналу – це системно-організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації і атестації персоналу, планування трудової кар’єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо [1].

Управління персоналом – стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії,підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях [2].

В основному якісна організація управління персоналом на підприємстві повинна враховувати: професійність та кваліфікованість персоналу; вмотивованість персоналу;

готовність до навчання та саморозвитку; особисті професійні якості.

Важливим напрямом підвищення якості персоналу підприємств є формування «корпоративного духу» підприємства. Для цього в кожного працівника слід виховати почуття унікальності підприємства, в якому він працює. Це почуття співзвучне з почуттям патріотизму. За для реалізації такої задачі на підприємстві необхідно сформувати систему організаційної культури. Також для того, щоб персонал працював результативніше необхідно застосовувати мотиваційний механізм стимулювання праці [3].

Таким чином, своєчасний розвиток персоналу є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах. Розвиток персоналу на підприємстві повинен бути цілеспрямованим та безперервним з урахуванням особливостей підприємства на якому працює працівник. Якісно вмотивований персонал є одним із рушійних факторів розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №5. – С. 192–196.
2. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7(426). С. 341–347.
3. Проскурня А.І. Особливості управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456 789/6687/1/studentresearchjournal162-23.pdf

К.О. Богодух, здобувач вищої освіти
«ЛНУ імені Тараса Шевченка»

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

На успіх діяльності будь-якого підприємства впливає величезна кількість факторів, серед яких одним з найважливіших є наявність кваліфікованого персоналу та управління ним.

Персонал підприємства – це сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну

підготовку або мають досвід практичної діяльності [1].

Персонал необхідний для будь-якого, навіть найсучаснішого підприємства, яке працює за рахунок новітніх технологій, адже все одно існує потреба в працівниках, які зможуть якісно корегувати процес діяльності організації та не тільки.

Під управлінням персоналом мається на увазі найефективніше використання знань та навичок працівників для досягнення цілей фірми, а також їх мотивування та створення комфортних умов для роботи. Раніше це значення застосовувалося саме з акцентом на забезпечення ефективності підприємства, але в сучасному світі ми можемо спостерігати, що велика роль відводиться атмосфері в колективі та задоволеності працівників від самої праці.

Великі зрушення у кадровій роботі викликало впровадження нових технологій у менеджменті на основі системного підходу у вирішенні управлінських завдань. Нові технології кадрового менеджменту отримали назву «управління людськими ресурсами», яке потім увійшло у систему стратегічного менеджменту, а функція управління персоналом стала контролюватись вищими посадовими особами організації [2].

Важливо додати, що в даний час поняття «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом» мають різний характер. В першому випадку персонал – це лише ресурс, за допомогою якого підприємство досягає своїх цілей, та в який готове вкладатися та розвивати їх. В другому варіанті – персонал розглядається як повноцінна особистість, яка має свої права та обов’язки, а її інтереси враховуються при постановці цілей підприємства.

Для ефективного функціонування підприємству потрібно раціонально підібрати для себе систему управління персоналом. Останнім часом її роль в ринкових економічних умовах набуває особливого значення через глобалізацію економіки та, відповідно, зростаючу конкуренцію, яка потребує швидкого прийняття управлінських рішень. Система управління персоналом повинна відповідати трьом основним показникам, це - гнучкість, ефективність та постійне поновлення цієї системи відповідно до факторів впливу на неї в умовах динамічних змін.

Основну роботу по управлінню персоналом виконує саме

менеджер. До його роботи відносяться такі обов'язки як: підбір співробітників на вакантні посади підприємства, допомога в максимально швидкій адаптації нового працівника, а також підтримка морального здоров'я та допомога в вирішені робочих питань персоналу.

Як на мене, для покращення ефективності управління персоналом потрібно використовувати різноманітні методи мотивування персоналу, серед яких:

1. Заохочення преміями;
2. Виплати пільг;
3. Нагородження грамотами та похвалами за високі результати роботи;
4. Страхування;
5. Заохочення здорової та прозорої конкуренції;
6. Покращення умов праці.

Також я вбачаю вважливим поважне та дружелюбне відношення органів керівництва до своїх підлеглих та правильна організація відносин всередині колективу.

Отже, в сучасному світі управління персоналом займає важливу нішу у факторі ефективної роботи підприємства. Психологічний комфорт та задоволення своєю роботою працівників позитивно впливає на якість всієї діяльності організації та досягнення поставлених нею цілей.

Список використаних джерел:

1.Ковальчук І. В. Економіка підприємсва : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 679 с.

2.Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учб. літ., 2009. 502 с.

О.В. Ведмідцька, здобувач вищої освіти
Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Корпоративну культуру підприємства необхідно розглядувати як стратегічний інструмент, який налаштовує всі відділи та всіх співробітників на досягнення загальних цілей,

підвищує мотивацію працівників, забезпечує відданість спільній справі та сприяє комунікації.

Корпоративна культура є одним із вирішальних чинників в управлінні персоналом. Адже, саме високоякісний та конкурентоспроможний персонал є основою та гарантом успішної, ефективної діяльності на ринку, основним джерелом конкурентних переваг підприємства. Заходи з розвитку персоналу, які допомагають покращити якість робочої сили, є важливою умовою успіху будь-якої організації, оскільки вона процвітає, залучаючи, утримуюча та розвиваючи працівників [1].

На сьогоднішній час не існує єдиного способу пояснення поняття «корпоративна культура». Корпоративна культура відображається в управлінських концепціях, цінностях, переконаннях, очікуваннях, кодексах поведінки, тощо. Корпоративна культура регулює поведінку людини, дає змогу передбачити, як вона реагуватиме в критичних ситуаціях.

Корпоративна культура ділиться на три рівні, і в той же час кожен рівень позаду все менш очевидний. На поверховий рівень виставляють об’єкти які більш видимі, такі як: артефакти культури, манера вдягатися, правила поведінки, розташування офісів, фізичні символи. Це все можна побачити, почути, зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою працівників підприємства.

Другий рівень корпоративної культури відбивається в словах і вчинках співробітників, відображаючи спільні цінності та переконання компанії, а також свідомо поділяючи і виховуючи членів компанії, що відбивається в їхніх історіях, використанні символів та мові.

Деякі цінності настільки вкорінені в корпоративній культурі, що працівники їх просто не помічають. Ці основні, фундаментальні переконання є суттю корпоративної культури. Вони контролюють дії та рішення людей на підсвідомому рівні. Корпоративна культура сучасних прогресивних компаній побудована на припущені, що кожен співробітник прагне на високому рівні виконувати покладені на нього обов’язки [2, с. 75].

Корпоративна культура у системі управління персоналом

підприємства розглядається як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакції в критичних ситуаціях [3].

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства за умови розв'язання таких завдань, як:

- Розвиток персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- Заохочення залучення персоналу до спільної діяльності на благо підприємства;
- Зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- Підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- Зміцнення корпоративної родини (привітання персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями).

Таким чином, на сучасних і прогресивних підприємствах, де існують спеціальні підрозділи, які відповідають за формування та виконання планів корпоративної культури, впроваджують у свідомість працівників свідомість найвищої цінності підприємства та створюють на підприємстві гарну атмосферу, яка сприяє сприйняттю корпоративної культури, формує лояльність працівників до керівника компанії.

Список використаних джерел:

1. Дем'янчук, О., Павлючук, Т. Корпоративна культура в системі управління персоналом. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки*: [матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (18 лютого 2020 р.)] / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. – Луцьк, 2020. С. 267-269

2. Кудря Я. В. Корпоративна політика. Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2010. №567. 73-80 с.

3. Гриценко Н. В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)* : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 17-20.

Р.О. Гребенник, В.Б. Побіденна, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

МОТИВАЦІЙНИЙ МОНІТОРИНГ

Система управління персоналом на сучасному підприємстві незалежно від форми власності є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку, тому виникає необхідність у розробці та підвищенні ефективності новітньої системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки [1].

В наукових дослідженнях найчастіше виділяють наступні стадії впровадження управлінської новації: інтенція; поява ідеї інновації; ініціація; дослідження та перевірка можливості втілення ідеї внаслідок використання інформаційних технологій; дифузія; втілення ідеї, яка здатна підвищити ефективність діяльності конкретних підрозділів чи підприємства загалом [2, с.155].

Задля впровадження управлінських новацій та розбудови ефективної системи мотивації організації\ широкого використання набувають персонал-технології – багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні:

- багатоланкові персонал-технології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань;
- комунікаційні передбачають встановлення трудових стосунків між окремими працівниками і виробничими підрозділами підприємства:
- індивідуальні передбачають конкретизацію управлінських дій стосовно того або іншого працівника [3, с. 389].

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці.

Аут-технології поділяють на дві групи [4, с. 34]: передачу окремих функцій спеціалізованим компаніям (аутсорсинг) та передачу спеціалізованій компанії працівників підприємства (аутстафінг, лізинг персоналу).

Серед технологій управління цікавою є технологія ауфтрагстактику. Це один із сучасних на даний момент командних принципів. Auftragstaktik (у перекладі з німецької означає «тактика доручень»), яка є центральним елементом тактики німецьких військ з XIX ст. [5].

Цю концепцію пропонується використати на великих та

середніх підприємствах всіх організаційно-правових форм. «Тактика доручень» у менеджменті – це не лише принцип чіткої постановки задач, де керівник ставить підлеглому чітке завдання, по можливості точно описавши критерії його досягнення, залишаючи за ним вибір способів досягнення виходячи із обставин. Ця концепція робить людину центральним об'єктом дослідження. Від людини вимагається використання всіх моральних та фізичних сил, тому що цей напрям припускає ініціативність виконання. Це також мотивує працівників мислити масштабно і прагнути зрозуміти загальну картину завдання [6].

Основними принципами Auftragstaktik, слід 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 [7].

Розвиток персонал-технологій має світовий характер, більшість із них розробили та почали використовувати провідні європейські, американські та японські компанії, кожна з яких має свої особливості, тому назви значної частки персонал-технологій, що використовуються в Україні, пішли від іноземних слів. Проблемним для вітчизняного законодавства залишається використання окремих назв із персонал-технологій, що ускладнює правове забезпечення їх використання [8, с. 89].

Список використаних джерел:

1. Лели Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Електронний інституціональний депозитарій Приазовського державного технічного університету. URL: http://eir.pstu.edu/ (дата звернення:11.05.2022).

2. Технології підбору персоналу. URL: http://www.training.com.ua/live/release/tehnologii_podbora_personala (дата звернення:11.05.2022).

3. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління

персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24 (4). С. 389–396.

4. Новікова М.М., Л.О. Мажник Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ. 2012. 215 с.

5. Погляд на минуле із-за бугра «Auftragstaktik (Тактика Доручень) та Перший бій оточення 11.12.2011». : URL: http: //thiswas.ru/novejshee-vremya/auftragstaktik-taktika-poruchenij-i-ervoesrazhenie-okruzheniya (дата звернення: 10.05.2022).

6. Дронова Т.С. Розвиток та ефективне використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах. Дисертаційна робота. Полтавська державна аграрна академія, Полтава, 2016. 217 с.

7. Дмитренко Д. Управління по ауфтрагстактиці. *Україна*. 2012. № 3. С. 47-52.

8. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки* : *зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях.* 2005. С. 214–223.

A. Demianchenko, master's student
M. Narikbayev KAZGUU University

ACTUAL LEGAL ISSUES OF IMPROVING THE HUMAN RESOURCES CAPACITY OF THE CIVIL SERVICE OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

The institute of public service in the Republic of Kazakhstan and Ukraine has a long history of formation, as it is connected with the processes of formation of both states. After the collapse of the Soviet Union, the ways of development of public service in these countries were divided because they acquired the possibility according to their internal sovereignty to determine the vector of formation of the legislative base. However, the problematic issues that relate to the improvement of human resources capacity of the civil service remain the same for both Ukraine and Kazakhstan.

First of all, it should be pointed out that in the theoretical aspect public service is a legal institute that combines norms governing the implementation by authorized persons of the state, occupying positions in the bodies of state socially useful activity to perform strategic functions and tasks of the state. The Address of the President of the Republic of Kazakhstan - the leader of the nation Nursultan Nazarbayev to the people of Kazakhstan "Strategy

"Kazakhstan-2050" talks about the need to increase the responsibility, efficiency and functionality of the state apparatus [1]. This provision indicates that the topic is relevant for Kazakhstan as a country that is developing.

Separate aspects of the topics of improvement of personnel potential of public service of the Republic of Kazakhstan were researched by: Nemets Y., Kuzekova A.A., Sadykova K.K., Kuzekov A.S., Abil E.K., Kosherbaeva A.B. and other scientists.Scientists argue that despite the ongoing reforms to form a professional state apparatus and create conditions for career and professional growth of civil servants, there is still an insufficient level of professionalism and competence of civil service personnel, low level of quality of public services, turnover of qualified personnel, not high enough tendency to attract talented and highly professional specialists in the public sector [2, p. 45].

The legal basis of public service is laid down in the Constitution of the Republic of Kazakhstan, as well as the Law "On Public Service" № 416-V LRK from 23.11.2015, which regulates the order of entry and passing through public service on the principle of career, as well as competence and competitive approaches [3].

The Law "On Public Service" № 416-V LRK dated 23.11.2015 defines corps of public service "A" and "B", but at the same time the legislator does not indicate the possibility of attracting to the public service a separate category of qualified and competent professionals who would deal with issues of legislative reform.

In Ukraine, such a problem was resolved by amending the Law of Ukraine "On Public Service" and implementing the Concept for the Introduction of Specialists on Reforms (2016-2021). These specialists ensure the preparation and implementation of key national reforms and prepare drafts of relevant acts. Higher requirements are set for the specialists on reforms in admission to the civil service, as well as special conditions of remuneration within the general system of remuneration of civil servants.

Important requirements for experts on reforms are strategic vision, communicativeness, leadership, determination to achieve results, and the ability to make effective decisions. In Ukraine the competition procedure and approaches to the election of competition commissions have been significantly changed, training of members

of these commissions on the mechanism of competitions, involvement of independent experts in the fields of personnel selection and relevant policies in the competition commissions is provided [5].

The job duties of reform specialists are: preparation and implementation of reforms in relevant areas (identification of problems, preparation of proposals and action plans for their solution, preparation of drafts of relevant legislative acts, organization and participation in the implementation of the said action plans, evaluation of the results of their implementation, implementation of other analytical functions); performance of the main tasks related to strategic planning of activity of a state body, ensuring the formation and/or implementation of state policy in the relevant spheres [4].

For Kazakhstan, the introduction of positions of reform specialists may present risks of partial duplication of powers of civil servants already involved in the public sector and cluttering the state apparatus. However, these risks can be prevented in such a way that the expert groups on reforms include only these specialists. Let's agree with the position of scientists that public administration reform is a complex modernization task, which can be solved only with consolidation of efforts of all agencies and constructive political forces, business and civil society [6, p.118].

Specifically for the introduction of the institute of specialists on reforms in the system of civil servants in Kazakhstan we propose to amend the Law of the Republic of Kazakhstan "On Public Service", where to fix the special order of competitive good and the legal status of the relevant reform specialists. Besides that, it is important to develop subordinate legal acts, which can detail the powers of specialists on the issues of reforms. Civil society should be involved to develop quality legal regulation at the stage of public consultations.

Thus, historically after the collapse of the Soviet Union, the ways of development of public service in the independent countries of Ukraine and Kazakhstan differed, but the problematic issues that concern the improvement of human resources capacity of public service remain unchanged. For Kazakhstan, attracting a separate category of qualified and competent specialists to the civil service,

who would deal with issues of reforming the legislation is a topical issue.

In the implementation of this reform the positive experience of Ukraine can be taken into account since legal mechanisms have already been developed, which can be borrowed with partial adaptation during the formation of specific legal acts. We are convinced that comprehensive and coordinated actions in the sphere of innovations will allow to renew the human resources potential of civil service, to increase the effectiveness of conducted reforms, as well as to further strengthen the prestige of Kazakhstan in the international arena.

References:

1. Address of the Head of State Kassym-Jomart Tokayev to the people of Kazakhstan official website of the President of the Republic of Kazakhstan. Akorda.kz. (n.d.). Retrieved December 5, 2021, from shorturl.at/evGOY.

2. Nemets, Y., Kuzenov, A. A., Sadykova, K. K. & Kuzekov, A. S. (2017). Human Capital of the State Service of the Republic of Kazakhstan. Issues of State and Municipal Administration, 3, 29-50, from https://doi.org/shorturl.at/oxFQ7.

3. Law on Public Service of the Republic of Kazakhstan 23.11.2015 № 416-V ЗРК. (n.d.). Retrieved December 1, 2021, from shorturl.at/dhuvI

4. About the seizure of the concept of the introduction of the positions of the reforms' specialists. Official web-portal of the Parliament of Ukraine. Retrieved December 5, 2021, from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-%D1%80#Text.

5. Reformers - who are they? The Head - Center of adaptation of the state service to the standards of the European Union. (n.d.). Retrieved December 5, 2021, from shorturl.at/nuOT0.

6. Evolution of public administration in the post-Soviet countries. The Republic of Kazakhstan. Public Administration, 23(1), 89-118. https://doi.org/10.22394/2070-8378-2021-23-1-89-118.

Н.І. Кобос, здобувачка вищої освіти
Державний біотехнологічний університет

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Трудовий потенціал вельми активно й тісно взаємодіє з рештою складових економічного потенціалу будь-якого підприємства (управлінським, інноваційним, фінансовим,

маркетинговим тощо), при цьому зміна одного з них, тягне за собою кількісні та якісні перетворення інших [1-2]. Виходячи з цього твердження, трансформації у внутрішній структурі будь-якої однієї зі складових надають, часом, досить сильний вплив і не завжди позитивний на інші [6, с. 283].

При цьому формування трудового потенціалу організації умовно можна уявити, як певний динамічний процес постійного розвитку та створення можливостей за рахунок різних джерел, з метою його максимального використання та найбільш повної реалізації [3]. Цей процес може здійснюватися як за рахунок джерел із зовнішнього, так і внутрішнього середовища. До зовнішніх джерел формування трудового потенціалу можна віднести такі: різноманітні заклади освіти; державна служба зайнятості та приватні кадрові (рекрутингові) агенції; тимчасово безробітні громадяни України; іноземні громадяни та багато інших [6, с. 280].

Зазначимо, що на трудовий потенціал, тенденції його відтворення, масштаби, якість і результативність використання суттєво впливають безліч чинників, а саме: соціально-демографічні; суспільно-політичні; медико-біологічні; соціально-економічні; природно-географічні; екологічні; інфраструктурні та багато інших. Їх вплив здійснюється через основні сфери життєдіяльності людини, а саме трудову, економічну та соціальну [5, с. 63].

Що ж до трудового потенціалу АПК, його можна охарактеризувати як наявність явних чи прихованих можливостей, реалізуючи які, у тих чи інших умовах, можна підвищити ефективність діяльності працівників, задіяних у цій сфері економіки. Нині в умовах активних міграційних процесів, постійного та неухильного погіршення демографічної ситуації значно ускладнюється відтворення трудових ресурсів аграрних підприємств, що робить проблему формування та реалізації трудового потенціалу АПК особливо актуальною для країни загалом.

Трудовий потенціал АПК, по суті, це трудові можливості населення, зайнятого в цьому секторі економіки, зумовлені його кількісними та якісними характеристиками, що реалізуються за допомогою здійснення певного виду праці належної якості та у

необхідній кількості. Трудовий потенціал АПК можна охарактеризувати за допомогою сукупності інфраструктурних, фінансових можливостей, зокрема забезпечення рівного доступу усіх членів суспільства до якісної освіти, здобуття та підвищення кваліфікації, можливості бути задіяним у тій чи іншій формі суспільно корисної праці. Характерні риси трудового потенціалу АПК пов'язані з особливостями праці в аграрній сфері, а саме: сезонністю характеру роботи; високим рівнем трудомісткості процесів; впливом природно-кліматичного чинника; низьким рівнем оплати праці порівняно з іншими галузями національної економіки та іншими [4, с. 32].

З вищевикладеного випливає, що регулювання процесів формування та реалізації трудового потенціалу АПК необхідно здійснювати з урахуванням наявних тенденцій ринку праці, з метою забезпечення: оптимальної структури зайнятості населення сільської місцевості; розробки системи стимулів щодо збереження існуючих та створення нових робочих місць; постійного удосконалення умов праці; залучення персоналу до прийняття рішень; забезпечення участі у розподілі прибутку та багато іншого.

Список використаних джерел:

1. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: економічні науки.* 2017. Вип. 188. С. 228-236.

2. Грідін О.В. Особливості організації та ефективного управління процесом праці в сільськогосподарських підприємствах. *Причорноморські економічні студії.* 2021. Вип. 63. С. 105-110. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.63-16 URL: http://bses.in.ua/journals/2021/63_2021/18.pdf

3. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2021. Вип. 41. С. 22-26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4 URL: http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/699/687

4. Кичко І.І. Формування та реалізація трудового потенціалу АПК в умовах трансформації ринку праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 31-36.

5. Олійник О.С. Особливості формування та використання сільського трудового потенціалу. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 2. С. 61-64.

6. Сідоренко В.В. Джерела формування трудового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 280-284.

А.Г. Панов, Я.Г. Панова, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕНЯ МОТИВАЦІЇ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

На сьогодні проблема мотивації в організаційній діяльності підприємства має одне з основних значень, адже персонал – це найскладніший вид ресурсів, який використовують у власній діяльності підприємств і який переважно впливає на ефективність роботи організацій. Саме зацікавленість працівників у результатах роботи може підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

Мотивація – одна з головних функцій менеджменту, сукупність рушійних сил, що дає мотивацію людини до виконання зазначених дій. При достатній мотивації, підприємство може повною мірою реалізувати свій потенціал до економічного зростання. Головним стимулом для людини у роботі є матеріальна потреба. Якщо в економіці суспільства спостерігається рівновага, тобто інтереси як роботодавця, так і робітника задовольняються, то є великий прогрес у розвитку робочої діяльності. Це і дає необхідність робітникам розвивати навики праці для отримання переваг над конкурентами, бо це є одним із найважливіших аспектів діяльності підприємства.

Результатом мотивування персоналу є:

- можливість кар’єрного зростання;
- формування відчуття власної значущості у роботі всього підприємства;
- уміння адекватно оцінити свої можливості;
- досягнення поставлених цілей.

Мотивація допомагає розвивати у співробітника стратегічну налаштованість та відчувати себе незамінним у роботі.

В Україні розвиток мотивації має велике значення для економіки країни. Персонал є незвичайним видом ресурсу ,

який використовують підприємства у своїй діяльності. Спеціалісти наголошують, що в Україні спостерігається значне послаблення трудової мотивації, яке в свою чергу негативно впливає на більшу частину працівників, і з часом проявляється у працівниців байдужість до праці.

Для того, щоб мотивація ефективно впливала на розвиток підприємства, необхідно запроваджувати мотиваційний моніторинг. Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудових діяльностей людини. Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для усіх підприємств, адже на сьогодні знання потреб, інтересів мотивації персоналу не завжди здійснюється, або зовсім відсутнє. Така розробка ефективного мотиваційного механізму дозволить підприємству вийти на економічно новий рівень.

Як показує практика, не всіх працівників можна мотивувати матеріально. Іноді грошового заохочення недостатньо для того, щоб персонал працював із повною віддачею. Підвищення заробітної плати - хороший спосіб мотивації персоналу, але його результативність не максимальна: є ймовірність, що співробітник, якому не подобається його робота через відсутність розвитку або одноманітності, навіть за високої заробітної плати, відмовиться від посади. Більше того, даний спосіб мотивації є витратним для компанії. Молоде покоління зараз розглядає роботу не лише як джерело доходу, а й як місце, що дозволяє розвиватися, підвищувати кваліфікацію, реалізувати свій потенціал. Реалізація на практиці нових мотиваційних систем у компаніях буде сприяти залученню висококваліфікованих кадрів, здатних керувати будь-якими колективами. Відсутність таких моделей мотивації може призвести до зниження ефективності соціально-економічної діяльності персоналу, а також діючих систем управління загалом.

Отже, результати узагальнення теорій мотивацій свідчать про те, що стрімкий суспільний розвиток впливає на модифікацію потреб людини, тим самим визначаючи необхідність актуалізації та вдосконалення існуючих підходів до мотивації персоналу.

Список використаних джерел:

1. Пономаренко Р. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія. Черкаси, 2019. 240 с.
2. Васюта В.Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві. Ефективна економіка. 2014. №12.
3. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень . Персонал. 2008. №2. С.50-55.

І.М. Пелех, здобувач вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

IT-сфера є відносно новою галуззю економіки, яка розвивається дуже динамічно та активно. Зазвичай, IT-спеціалісти часто змінюють робочі місці, тому компанії намагаються різними способами втримати їх. Зважаючи на це, сформувалась ключова особливість ринку, яка прямо впливає на підбір персоналу, – у цій сфері існує не ринок роботодавця, а ринок працівника. Тобто вже не кандидат шукає компанію для роботи, а навпаки. Найгостріше така тенденція прослідковується серед спеціалістів рівня Middle та Senior.

Щаблі кар'єрної драбини в IT значно відрізняються від більшості сфер. Існують такі основні позиції як Junior, Middle, Senior. Від конкретної позиції працівника залежить його заробітної плати.

Як показує досвід, спеціалістів нижчої ланки легше знайти для вакансії, що не дивно, адже до кандидатів рівня Junior менша кількість вимог, ніж до вищого рівня. Проте, на ринку молодих IT-працівників є інша проблема – не достатня кількість кваліфікації та занизький рівень технічних вмінь. У цьому розрізі цікавим є досвід компанії Softserve.

SoftServe – найбільша глобальна IT-компанія з українським корінням, яка спеціалізується у сфері розробки програмного забезпечення та надання консультаційних послуг. Станом на січень 2022 року Softserve працювала з над понад 1200 активними проєктами для клієнтів у країнах Північної Америки, ЄС та Азії [1]. Також Softserve входить у 3-ку найбільших IT-компаній України та за версією Forbes (річний виторг компанії

становить 9 млрд. грн.) [2], а саму компанію оцінюють у понад $1 млрд. [3].

У Softserve є окремий потужний підрозділ Softserve University, який включає у себе як внутрішнє навчання працівників, так і навчання різних спеціалістів ззовні. Варто зазначити, що станом на 2022 рік у компанії приблизно 40% – це працівники рівня Junior і близько 75% з них є випускниками IT-Academy Softserve. Компанія розробила потужний освітній механізм, щоб "вирощувати для себе якісних спеціалістів з нуля".

IT-Academy Softserve є одною зі складових окремого структурного підрозділу компанії – Softserve University, корпоративної школи, яка сформована так, що дозволяє досягати цілей компанії шляхом інтеграції внутрішнього та зовнішнього навчання. Розробка IT-Academy – це забезпечення хорошої системи залучення молодого персоналу і створення кадрового резерву. Корпоративний університет містить у собі чотири підрозділи, які можуть забезпечити повний цикл навчання, а саме: мовна школа, IT-Academy, Академія зовнішніх ініціатив та сертифікаційний центр [4].

Такий досвід Softserve варто переймати, бо це потужний механізм, який дозволяє визначати потреби компанії у певних компетенціях, створити пропозицію у вигляді освітнього продукту, відібрати кандидатів та навчити їх тому, що потрібно. Таким чином, компанія може брати спеціалістів ззовні та "вирощувати" з них ідеальних працівників для закриття актуальних вакансій.

Щодо IT-спеціалістів рівня Middle та Senior, то вони, зазвичай, дуже затребувані на ринку праці, проте самі роботу шукають рідко. Кандидатів середніх та вищих ланок дуже часто доводиться "впольовувати", застосовуючи хедхантинг чи executive-search. Проте, аби такі методи спрацювали, потрібно запропонувати претенденту трішки більше, ніж інші компанії. Тому Softserve розробив проєкт "Побудова Employee Value Proposition для залучення та утримання талантів" у 2017 році і вже наступного року він посів третє місце в номінації "Світ" на Премії HR-бренд України. Суть проєкту полягає у тому, що головною цінністю компанії є працівник. Softserve провів

повний ребрендинг як роботодавця і переорієнтувався безпосередньо на працівника. Уже через пів року після впровадження цього проєкту подача CV на вакансії зросла на 49% [5]. За результатами проєкту компанія почала наймати приблизно кожну годину 1 нового працівника. Тобто така розробка справді дуже добре вплинула на розвиток процесу відбору кадрів.

Основною метою компанії було розробити потужну креативну платформу для позиціонування Softserve як роботодавця та збільшити, відповідно, кількість аплікантів на Middle та Senior позиції. Оскільки у IT-сфері існує ринок працівника, а не роботодавця, компаніям потрібно продати себе та свої вакансії спеціалісту, а не навпаки. За даними Dou, на початок 2022 року в Україні нараховувалось приблизно 2200 IT-компаній [6] і очевидно, що кожна компанія знаходиться у пошуках не одного працівника. Отже, конкуренція у підборі кадрів у IT-сфері є досить високою.

Часто компанії не працюють над своїм брендом як роботодавця. Вони пропонують стандартний набір умов праці та привілеїв для IT-спеціаліста і тому мають проблеми із залученням кадрів чи термінами закриття вільних вакансій. Тим самим компанії практично не відрізняються для кандидата і він починає перебирати варіанти, щоб знайти для себе найвигідніший. Так виникає потреба у переорієнтації IT-компаній безпосередню на працівника. Для цього організації рано чи пізно обов’язково потрібно провести повний ребрендинг.

Щоб створити правильний бренд роботодавця, насамперед, компанії необхідно провести соціальне дослідження серед своїх працівників, у тому числі й колишніх, та, при можливості, серед зовнішніх спеціалістів, щоб визначити для себе основні вимоги сучасного ринку. Наступним етапом має бути вибір цільової аудиторії та виявлення розташування точок перетину потреб аудиторії і потреб компанії, а також корпоративних цінностей. Останнім кроком у цьому процесі є адаптація головного повідомлення Employee Value Proposition до потреб цільової аудиторії.

Отже, на основі досвіду компанії Softserve можна зробити

висновок, що створення окремого структурного підрозділу для забезпечення освіти і адаптації залучених кандидатів та співробітників, є ефективним заходом для забезпечення росту потоку працівників у компанію та їхнього утримання.

Список використаних джерел:

1.30 років на ринку, 13 000 працівників та оцінка в мільярди. Як працює SoftServe – одна з найбільших українських IT-компаній, Vector: веб-сайт. URL: https://vctr.media/ua/yak-praczyuye-softserve-117161/ (дата звернення: 10.05.2022).

2.SoftServe, Forbes: веб-сайт. URL: https://forbes.ua/profile/softserve-306 (дата звернення: 10.05.2022).

3.Перші люди. Правила бізнесу Тараса Кицмея, SoftServe – як побудувати найбільшу українську IT-компанію, Ліга.Tech: веб-сайт. URL: https://tech.liga.net/technology/interview/pravila-biznesa-tarasa-kitsmeya-softserve-kak-postroit-krupneyshuyu-ukrainskuyu-it-kompaniyu (дата звернення: 12.05.2022).

4.Офіційний сайт компанії Softserve, Softserve: веб-сайт. URL: https://www.softserveinc.com/uk-ua (дата звернення: 10.05.2022).

5.SoftServe. Побудова Employee Value Proposition для залучення та утримання талантів, grc_ua: youtube-відео. URL: https://www.youtube.com/watch?v=JapVqIQxOxU (дата звернення: 12.05.2022).

6. Мінцифри нарахувало в Україні понад 2200 IT-компаній: скільки з них сервісних і продуктових, DOU: веб-сайт. URL: https://dou.ua/forums/topic/36059/ (дата звернення: 10.05.2022).

О.Р. Руднік, здобувачка вищої освіти
Запорізький національний університет

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ КАДРОВЕ УПРАВЛІННЯ – СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Каталізатором сталого розвитку країни є суспільство. Досягти високого рівня конкурентоспроможності держави можна тільки шляхом злагодженої взаємодії громадськості із економічною та політичною сферами. Соціально відповідальний бізнес можна вважати основою сталого розвитку, адже завдяки соціальним проєктам об’єднуються багато українських та європейських компаній для досягнення поставлених цілей. Тобто, відбувається процес інтеграції, який здійснює позитивний вплив на розвиток країни. Тому, дослідження суспільно-відповідальних стратегій та інноваційні методи їх впровадження на підприємствах є необхідним для закріплення

сильних позицій нашої держави у світовому економічному просторі [1, с. 4].

Завдяки соціальним проєктам об'єднуються багато українських та європейських компаній для досягнення поставлених цілей. Тобто, відбувається процес інтеграції, який здійснює позитивний вплив на розвиток бізнесу. Безумовно, позитивними чинниками ведення соціально відповідальної діяльності виступають: залучення нових інвесторів; позитивна репутація на міжнародних ринках; стимулювання ефективної діяльності співробітників; приваблення нових клієнтів [1, с. 9].

На даний момент, принцип соціальної відповідальності українського бізнесу будується на основі європейського досвіду.

Високі показники рівня соціальної відповідальності має Великобританія. Вона є єдиною країною у світі, де питання соціальної активності фірм та компаній розглядаються на державному рівні. Уряд стимулює компанії бути відповідальними перед суспільством шляхом проведення спеціальної політики – пільгового оподаткування для підприємств, які дотримуються ділової етики у питаннях переробки виробничих відходів, відносин із персоналом та ефективного використання ресурсів. Крім цього, у Великобританії існують «Високі Королівські Нагороди» для соціально відповідальних підприємств, що значно впливає на позитивне уявлення про етичну бізнес-діяльність [2, с. 2].

Ефективну політику розвитку соціально відповідального бізнесу проводять Нідерланди. Їхня політика базується на трьох підходах: інновації, інтеграція, натхнення. Соціально відповідальний бізнес у Нідерландах має 8 напрямів.

Що стосується українських підприємців, то їхнє соціально відповідальне ставлення базується на поліпшенні умов праці персоналу, забезпеченні освітніми можливостями, благодійній допомозі, повазі до споживача. Тільки незначна частина компаній займається такими масштабними проблемами як [2, с. 4]: екологія та охорона довкілля, бідність населення, медичне обслуговування громадськості.

За період інтенсивного економічного розвитку у 2020 році Україна зайняла 63 місце у світі за індексом соціального прогресу. Це значне зрушення, порівняно з іншими роками,

коли наша держава займала 80 місце. Варто зазначити, що найбільш успішними у веденні соціально відповідальної діяльності на території України є представники ТНК, які акцентують увагу на сучасних громадських принципах та стандартах, враховуючи суспільну думку [3].

Для подальшого зміцнення позицій серед країн-лідерів соціально відповідального бізнесу, Україні варто сконцентруватися на наступних важливих аспектах:

- по перше, представники бізнесу в Україні мають бути націлені на поліпшення системності на фірмах, тобто, дієвим буде введення посади, в обов'язки якої входитиме контроль та звітування щодо соціально відповідальних дій, організація благодійної діяльності;
- по друге, дієвим буде стежити за міжнародними тенденціями розвитку країн, пов'язувати міжнародні пріоритети соціально відповідального бізнесу з потребами українського суспільства. Також ефективним, на нашу думку, буде об'єднання із закордонними країнами з метою реалізації спільних громадських цілей;
- наступна пропозиція – ввести в систему освіти предмет із методики ведення соціально відповідального бізнесу та залучити до нього іноземних спеціалістів з метою обміну досвідом, впровадження нових програм соціального бізнесу та розгляду глобальних проблем суспільства. Таким чином, молоде покоління вже буде обізнаним у даній сфері та пропонуватиме інноваційні методи вирішення проблем громадськості.

Отже, можна стверджувати, що, дотримуючись соціально відповідального ведення бізнесу, країни зможуть забезпечити сталий розвиток економіки як на державному, так і на міжнародному рівнях – адже прогрес у формуванні конкурентоспроможних позицій досягається тільки при злагоджених відносинах із громадськістю та навколишнім середовищем, а більшість соціально відповідальних дій створюють тісні взаємозв'язки між країнами світу, посилюючи інтеграційні та глобалізаційні процеси, які створюють прямий шлях у надрозвинене суспільство.

Список використаних джерел:

1. Воробей В.І., Журовська І.В. Соціальна відповідальність бізнесу. *Українські реалії та перспективи*. 2019, №2. С. 1-10.

2. Руденко О. В., Кондратюк О. М., Горєва А.С. Соціальна відповідальність бізнесу. *Науковий аспект*. 2019, №3. С. 2-9.
3. Блог соціального бізнесу в Україні: «Чи є соціально відповідальний бізнес в Україні». URL: https://galinfo.com.ua/blogs/chy_ie_sotsialno_vidpovidalnyy_biznes_v_ukraini_289901.html (Дата звернення 20.03.2022).

С.В. Терещук, здобувач вищої освіти
Західнодонбаський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасних умовах будь-яке підприємство вирішує проблеми підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності на ринку. Беззаперечним є те, що основною рушійною силою розвитку підприємств сьогодні є персонал, а інструментом активізації трудової діяльності людських ресурсів є система мотивації. Як свідчать результати досліджень, раціональна система мотивації персоналу забезпечує підвищення ефективності трудової діяльності на 40%[1].

Систему мотивації визначають як комплекс заходів, що спонукають персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства.

В науковій літературі вчені виділяють дев’ять підходів до побудови систем мотивації персоналу:

- адміністративно-технологічний. Даний підхід ґрунтується на розподілі складної трудової діяльності на окремі операції, визначенні для кожної операції часу і заробітної плати;
- ресурсно-дефіцитний підхід, який поширений за умов планової економіки. Падіння цінності персоналу, фінансування соціальної сфери за залишковим принципом, направленість на створення суспільних фондів споживання були першопричинами даног підходу;
- програмно-галузевий підхід. Він передбачає диференціацію систем мотивації залежно від галузевої приналежності підприємства;
- ментальний підхід реалізовується в країнах, які суттєво відрізняються культурними традиціями від європейських і тривалий час були ізольованими. Позитивною стороною

ментального підходу є можливість використання національних традицій для застосування сучасних методів управління;

- «патріархальний» підхід схожий до ментального підходу. Відмінність між ними полягає у розставленні пріоритетів при застосуванні різних видів стимулів, які залежать від їх носіїв. В результаті кожен стимул асоціюється з тим чи іншим працівником чи підрозділом;

- організаційний підхід будується на передумові: так як індивідуальні переваги працівників різняться і часто непередбачувані, то для ефективного вирішення поставленого завдання необхідна спроектована раціональним чином структура управління організацією;

- соціально-поведінковий підхід грунтується на теорії малих груп і полягає в формуванні бригад, невеликих команд у складі трудового колективу. Проте реалізація цього підходу буде доцільною, за умови, що пріоритетними потребами працівника є соціальні.

- корпоративний підхід передбачає, що найважливішими стимулами є приналежність до підприємства, визнання успіхів персоналу, можливість участі в прийнятті рішень, бажання до підвищення відповідальності за виконувану роботу;

- антропоцентричний підхід, розвиток якого зумовлений зростанням інтелектуального та когнітивного елементів праці, що потребують від працівників вдосконалення своїх здібностей не тільки на робочому місці, а й в межах всієї організації [2].

Жоден із наявних підходів до формування системи мотивації персоналу підприємства не застосовується в чистому вигляді. Необхідно обирати основні ідеї кожного з підходів та пристосовувати їх до умов та особливостей діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Верхоглядова Н. І. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н.І. Верхоглядова, Д. М. Ядранський, Н. А. Іваннікова – К. : Професіонал, 2008. – 384 с.

2. Іляш О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. – К. : Знання, 2010. – 476 с.

О.А. Тонкоголосий, здобувач вищої освіти
Західнодонбаський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У періоди нестабільного стану економіки та влади питання ефективності використання трудового потенціалу постають особливо гостро, оскільки його зниження, відбиваючись безпосередньо на рівні життя людей, є чинником, який деструктивно впливає на показники відтворення населення, на якість робочої сили, соціальний клімат у суспільстві. Використання трудового потенціалу відбивається на стані суспільства, його життєздатності, будучи відображенням тенденцій, що складаються у розвитку виробництва та системи соціально-трудових відносин [1].

Більшість економічних, соціальних, демографічних явищ, які в сучасній суспільній системі, прямо чи опосередковано, відбивають процеси, що відбуваються на ринку праці. Як невід'ємна ланка сучасної економіки, ринок праці відіграє важливу роль у системі відтворення трудових ресурсів суспільства. Саме на ринку праці виявляється відповідність трудових ресурсів потребам суспільного виробництва, оцінюється його корисність та суспільна значущість, саме ринок праці задає напрями подальшого формування трудового потенціалу.

Поняття «трудовий потенціал» економісти та соціологи використовують сьогодні для характеристики терміна «людський фактор» в об'ємному вираженні як у масштабах всього суспільства, так і у межах окремих виробничих колективів. На загальну думку, «трудовий потенціал» має представити людський фактор у динаміці у вигляді безперервного, багатопланового процесу, що розвивається, що характеризує приховані можливості.

Трудовий потенціал суспільства – сукупна суспільна здатність до праці, потенційна трудова дієздатність суспільства. Структура трудового потенціалу суспільства включає: трудовий потенціал особистості; трудовий потенціал колективу підприємства, організації, фірми; трудовий потенціал галузі, регіону та ін.

Управління персоналом на будь-якому підприємстві є

настільки ефективним, наскільки повно її співробітники використовують свій трудовий потенціал, свої розумові, фізичні та підприємницькі здібності у здійсненні головних економічних та організаційних цілей, що стоять перед підприємствами та фірмами.

Система роботи з формування трудового потенціалу включає процес комплектування ядра колективу, здатного постійно підтримувати оптимальний рівень трудового потенціалу організації; створення умов, які сприяють адаптації працівника на підприємстві, формуванню його різноманітних зв'язків для підприємства, і навіть здійснення заходів, що запобігають появі незадоволеності працівника своїм становищем [2].

Таким чином, формування трудового потенціалу є з однієї сторони - самостійний процес, що починається з визначення потреби в персоналі і закінчується наявністю в організації персоналу, що відповідає всім вимогам цієї організації та є джерелом її подальшого розвитку, а з іншого боку - це частина єдиного процесу, де формування трудового потенціалу є лише першим етапом, на основі якого відбуватиметься подальший розвиток та використання персоналу організації.

Список використаних джерел:

1. Зущина Г.М., Костин Л.А. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал общества. М.: ЮНИТИ, 2016. С. 368.

2. Михайленко О.В. Теоретичні аспекти розвитку та оцінки трудового потенціалу. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/pspe/2010_1/Mihaylenko_110.htm

СЕКЦІЯ 4
ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

О.С. Вишневський, д.е.н.
Інституту економіки промисловості НАН України

СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ РЕГІОНІВ З ПОЗИЦІЙ КЕЙНСІАНСЬКОЇ ШКОЛИ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ

Смарт-спеціалізація регіонів у науковому дискурсі розглядається як з позицій практичної реалізації в процесі розробки стратегій розвитку територій, так й з позицій економічної теорії. Але наявність певного розриву між теорією та практикою, коли практична діяльність випереджає теорію, засвідчується різними дослідниками [1, с. 3] та відповідно потребує додаткових досліджень.

Серед теоретичних засад смарт-спеціалізації виокремлюють класичну економічну теорію, включаючи теорію розподілу праці А. Сміта [2, с. 88] та «теорію порівняльних переваг Д. Рікардо» [3], еволюційну економіку, економіку знань, економіку промислового розвитку, просторову економіку тощо.

Однак поза увагою залишається наукове осмислення цього феномену з позицій інших шкіл економічної теорії (кейнсіанства, нової інституційної економіки тощо). Враховуючи, що в умовах розгортання глобальної економічної кризи, завжди зростає увага до положень кейнсіанства, це дослідження присвячене аналізу смарт-спеціалізації з позицій положень саме цієї школи економічної теорії.

Аналіз різних визначень поняття «смарт-спеціалізації» [1, с. 4-5] вказує що принциповими маркерами «смарт-спеціалізації» є (1) спрямованість на використання конкурентних переваг (телеологічний вимір); (2) реалізація конкурентних переваг на інноваційній основі, тобто через використання нових знань (ресурсний вимір).

Кейнсіанство ґрунтується на наступних припущеннях та положеннях: (1) рівновага, що забезпечує повну зайнятість, є

недосяжною для ринкової економіки; (2) через приватні накопичення заощаджень сукупний попит завжди менше за сукупну пропозицію; (3) збільшення сукупного попиту можливо через діяльність держави (наприклад, зменшення відсоткової ставки, збільшення інвестицій, перерозподіл ресурсів від більш багатих до менш багатих верств населення). Метою кенсіанства є реалізація антиціклічної політики [4, с. 69].

Виникає низка питань:

- Чи можна розглядати смарт-спеціалізацію як інструмент антициклічної макроекономічної політики?
- Чи дозволяє смарт-спеціалізація перерозподіл ресурсів («грошей») від багатих до бідних?
- Чи сприяє смарт-спеціалізація забезпеченню повної занятості?
- Чи має держава/регіон бути провідним інвестором у забезпечення смарт-спеціалізації?

Звичайно, відповіді на ці питання взаємообумовлені. Ми почнемо розгляд з останнього питання та будемо рухатися вгору.

Роль держави та регіону як одного з провідних інвесторів є цілком можливою. Враховуючи, що на меті смарт-спеціалізації є «формування не лише інноваційної політики, а соціально-економічної політики регіону в цілому, що пояснюється її спрямованістю не просто на стимулювання інновацій, а на активізацію довгострокових структурних трансформацій в економіці» [1, с. 4]. Довгострокові трансформації передбачають активну роль держави та регіону. Фактично смарт-спеціалізація багато в чому є інструментом догоняючої модернізації через створення та ефективне використання інноваційної інфраструктури.

Смарт спеціалізація прямо не ставить завдання забезпечення повної зайнятості. Але максимізація зайнятості у інноваційній складовій обраних пріоритетних секторів вбудована у реалізацію смарт-спеціалізації регіону.

Перерозподіл грошей від «верхніх» до «нижніх» страт (в економічному вимірі) в межах логіки смарт-спеціалізації не передбачається. Скоріше має місце «win-win game», коли верхні страти отримують додаткові можливості для інвестицій, а нижні

страти додаткові робочі місця.

В підсумку, смарт-спеціалізація може розглядатися як інструмент антициклічної макроекономічної політики, який реалізується переважно на регіональному рівні.

Основні положення забезпечення смарт-спеціалізації територій (регіонів) не суперечить положенням кейнсіанства. Тому в умовах посилення глобальних викликів та поглиблення кризових явищ у світовій та національній економіці продовження практики стратегування на засадах смарт-спеціалізації є виправданим та доцільним.

Список використаних джерел:

1.Патицька Х. О. Стратегія смарт-спеціалізації в контексті забезпечення конкурентоспроможності регіону: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7399 (дата звернення: 02.05.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.53

2.Федяєва М. С. «Розумна» спеціалізація як інструмент трансформації національної економіки (теоретичний аспект). *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26-1. С. 87-92.

3.Вишневський О.С. Стратегування смарт-спеціалізації розвитку регіонів з позицій класичної економічної теорії: проблеми в сучасних умовах. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні – 2022». URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2022/paper/viewFile/14460/12229

4.Чанг, Ха-Джун. Как устроена экономикаю [пер. с англ. Е. Ивченко; науч. ред. Э. Кондукова]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 322 с.

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

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Нині друге за популярністю питання серед українців після обговорення військових успіхів – план післявоєнного відновлення. Найгострішою проблемою сьогодення є необхідність реформування вітчизняної економіки, тим більше, що на сьогодні падіння економіки України через напад Росії оцінюється у більш ніж 35 %. Безумовно, сталий розвиток підприємств та збереження їх конкурентоспроможності на довгострокову перспективу залежить не стільки від ресурсного потенціалу, скільки від інновацій. Адже, інновації відграють

важливу стратегічну роль в економічному зростанні, за рахунок підвищення ефективності бізнесу.

Значна кількість літератури з економіки, управління бізнесом і технологіями присвячена ступеню, розмірам і стадіям інноваційних процесів на рівні підприємства, галузі, регіону, країни та світу. У наукових працях відомих вчених: Алі А., Алексеенко В., Бабія І., Богатирьова С., Броу Д., Вороніної В., Дервіка П., Зось-Кіора М., Маркіної І., Ткачової О., Рута М. та ін. проведено глибокі дослідження в цьому напрямку.

В цілому основні механізми впливу економічної інтеграції на інноваційний розвиток полягають у тому, що: по-перше, в умовах зближення господарських систем і наростання конкуренції, компанії змушені відповідати її викликам і покращувати якість продукції та освоювати нові (часто інноваційні) сегменти виробництва. По-друге, інституційний каркас економічної інтеграції (поява спеціальних інститутів науково-технічного співробітництва) сприяє прискоренню накопичення господарськими суб'єктами комбінаторних знань [1]. Так, наприклад, спільний ринок ЄС надав можливості для країн, що знову вступають до нього, не тільки з придбання нових технологій, а й навчання з питань інновацій. По-третє, в результаті інтеграції формується загальний ринок комерціалізації результатів досліджень і розробок, що поступово веде до зменшення трансакційних витрат у торгівлі технологіями і високотехнологічними товарами [2].

Інноваційна сфера належить до обмеженої кількості стратегічно важливих пріоритетів України. Такий стан є наслідком відсутності послідовної політики та єдиного стратегічного бачення щодо побудови вектору інноваційного розвитку країни, формування національної інноваційної екосистеми, що має забезпечувати його реалізацію і підвищувати розвиток інноваційної культури в державі, використовуючи при цьому, крім фінансових і інші механізми розвитку інноваційної діяльності на усіх рівнях економічної системи.

Фундаментальні причини низької ефективності державної політики в інноваційній сфері слід шукати в особливостях економічної ситуації, що складається в Україні. Хронічне

невиконання нормативних актів щодо активізації науково-технічної та інноваційної діяльності свідчить про наявність певних об'єктивних системних перешкод, без подолання яких досягти ефективності інноваційної політики неможливо. Ці перешкоди призводять до руйнування цілісності інноваційного процесу з подальшим уповільненням розвитку та занепадом його складових.

Основними напрямками перебудови вітчизняної економіки, враховуючи військовий стан, повинні стати: реформування найбільших структуроутворюючих промислових підприємств з метою збільшення їх завантаження потужностей, підвищення фінансової стійкості, зниження витрат; перетворення структури виробництва з урахуванням ринкових відносин; модернізація потужностей, що забезпечують їх відповідність вимогам ринку; прискорення темпів оновлення та виведення основних фондів, і перш за все незатребуваного ринком устаткування; впровадження новітніх технологій, в першу чергу енерго- та ресурсозберігаючих; розвиток дилерської і товаропровідної мережі тощо.

Таким чином, модернізація української економіки на основі інноваційного розвитку має забезпечуватися комплексним застосуванням усіх доступних важелів економічної політики та запобігання конфлікту між їхніми діями та між вирішенням стратегічних та поточних завдань.

Список використаних джерел:

1.Markina, I., Voronina, V., Aksiuk, Y. (2018). Marketing information for holding leading positions in the market segment of the grain processing enterprises. Advances in Social Science, Education and Humanities Research: Proceedings of the 2nd International Conference on Social, Economic and Academic Leadership (ICSEAL 2018), 217, 193-201. URL: https://doi.org/10.2991/icseal-18.2018.28

2.Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Isai, O., Shtuler, I., Samborskyi, O., Rubezhanska, V. (2020). Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 42, 4, 504-515. https://doi.org/10.15544/mts.2020.52

П.В. Гудзь, д.е.н., професор,
А.В. Матюк, здобувач вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

ЄВРОПЕЙСЬКЕ БАЧЕННЯ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ВИКОНАВЧИХ ФУНКЦІЙ СІЛЬСЬКИХ РАД В УМОВАХ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ

Вступ. Після прийняття адміністративно-територіальної реформи виконавчі функції та повноваження були передані громаді. Пряме сприяння держави на сільради мало позитивні наслідки для реалізації виконавчих функцій.

Мета - дослідження сучасного стану реалізації виконавчих функцій сільських рад в умовах адміністративно-територіальної реформи.

Основний матеріал. В Україні реалізується реформа місцевого самоврядування та децентралізація влади, яка передбачає передачу більших повноважень і ресурсів на рівень територіальних громад. [1, с. 3].

Україна на даний момент знаходиться на завершальній стадії основного етапу реформи адміністративно-територіального устрою. Розвиток політичних процесів в Україні на сучасному етапі характеризується децентралізацією влади, перерозподілом повноважень і ресурсів від центральної влади до місцевої [2, с. 3].

Після реорганізації виконавчі комітети сільськи, селищних, міських рад, які були обрані як розформовані територіальні громади, припиняються і надаються новим об’єднаним територіальним громадам, а голови колишніх сільських рад займають посади старости села до обрання громадянами нового старости [3].

Здійснюється комплексне реформування системи організації влади на місцевому рівні, включаючи питання регіонального розвитку, адміністративно-територіальної реформи, реформи місцевого самоврядування, покращення умов для реалізації прав і свобод людини і громадянина на місцях. Такі реформи набувають пріоритетного значення на шляху до євроінтеграції України, для зміцнення правових засад громадянського суспільства [2, с. 3-4].

Наприкінці XVI ст. Ж. Боден розвинув теорію суверенної монолітної держави, де обґрунтував абсолютизм в усій Європі. Суверенна монолітна держава в Європі до кінця XIX ст. уважалася ідеальною моделлю державної організації. [4, с. 1]. В Європейських країнах реформи щодо адміністративо-територіального устрою проводять вдало, це призводить до покращення виконавчих функцій сільських рад.

Децентралізація публічної влади є невід'ємним атрибутом місцевого самоврядування в провідних демократичних державах Європейського союзу, зокрема у Франції. Оскільки за розмірами території Франція близька до України й має однакову з нашою державою унітарну форму правління , розпочато реформи з децентралізації влади. Крім того, у Франції раніше, порівняно з іншими західноєвропейськими країнами, закінчився процес централізації, відбулося відмежування державного апарату від громадського суспільства, виникла професійна демократія, заснована на специфікації функцій, поділі праці та диференціації ролей [5, с. 195].

Франція своїми намаганнями створила нові чудово злагоджені об'єднані комуни, та їх органи, які виконують свої виконавчі функції в межах своїх територій, та мають фінансову самостійність територіальних громад

Для України, яка після набуття незалежності перебуває в перманентному стані реформування публічного управління на різних рівнях його територіальної організації, успішний досвід реформування Франції може стати підгрунтям для вироблення власної стратегії демократизації управління державою. Про успіх реформи Франції свідчить той факт, що приклад децентралізації, поданий Францією, виявився затребуваним у багатьох країнах Європи, таких як Польща, Португалія, Греція та ін. [5, с. 198].

У процесі проведення централізації у Польщі за основу було обрано співпрацю регіонів, що включало створення вільних економічних зон і надання допомоги одного регіону іншому в умовах профіциту і дефіциту бюджету. Важливими наслідками проведення адміністративно-територіальної реформи стало відокремлення влади та бізнесу, що гарантувало кожному громадянину право вільно і на вигідних умовах здійснювати

підприємницьку діяльність [4, с. 3].

Адміністративно-територіальна реформа державі дає змогу передати деякі функції та повноваження місцевій владі, та почати більше приділяти увагу зовнішній політиці та розвитку країни, якщо держава буде займатися державними функціями, а виконавчі органи ОТГ будуть займатися всіма іншими завдання на своїй території то це полегшить завдання держави. Таким чином можна сказати, що за допомогою реформи уряд звільняє для себе час, щоб більше виділити час для інших справ, таких як зовнішня політика, національна безпека та оборона.

Заходи, що були здійснені урядом Польщі у напряму децентралізації, сприяли зростанню державних інвестицій, розвитку малого бізнесу та громадянського суспільства на рівні адміністративно-територіальних одиниць, що, у свою чергу, позитивно вплинуло на умови життя для членів територіальних громад і призвело до їх суттєвого поліпшення [4, с. 3].

Висновок: В Європейських державах децентралізацію проводять доволі часто та успішно як для місцевого самоврядування, так і в загалом для держави. Порівняно з іншими країнами перші такі реформи почали проводити у Франції, яка має однакову унітарну форму правління з Україною. Франція стала прикладом для багатьох країн, які скористалися адміністративно-територіальною реформою. Серед таких країн була наша сусідня країна Польща, в якої наслідком після реформи стало чітке розмежування функцій між державою та місцевою владою.

Список використаних джерел:

1. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об’єднаних територіальних громад : модуль 6 відповіді на актуальні питання / за ред. Рабошука Я.О., Вернигор Ю.Ю., Кобялко В.Г. Київ 2016. (28.11.21)

2. Про затвердження Програми сприяння розвитку місцевого самоврядування в Лука-Мелешківській сільській територіальній громаді на 2021 рік. Рішення № 84 24 грудня 2020 року Лука-Мелешківської сільської ради Вінницького району Вінницької області (рукопис). 2021. 5 с. (28.11.21)

3. Дерун Т.М. Навчальний посібник для депутатів місцевих рад об’єднаних територіальних громад / Асоціація міст України. К., ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 164 с. (28.11.21)

4.Пігуль Н.Г., Люта О.В. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ The Experience Of Decentralization Reforms In Foreign Countries : стаття. Випуск 9. 2016. (28.11.21)

5. Колодій О. М. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Досвід децентралізації у Франції: стаття. 2018. Том 29 (68). № 1 (28.11.21)

О.В. Дорофєєв, д.е.н., професор,
В.Є. Призов, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ ТОКСИЧНОГО ЛІДЕРСТВА У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

Враховуючи специфіку роботи в організаціях публічної сфери, де превалюючими елементами мотиваційного механізму є нематеріальні стимули, найбільш успішними є лідери, які застосовують експертну й еталонну форми влади, коли керівники власним прикладом стимулюють підлеглих і послідовників підвищувати результативність своєї діяльності на благо суспільства. Відповідно, прийнятними у публічному управлінні, в залежності від ситуації, є модель лідерства заснованого на етиці, а також моделі харизматичного, трансформаційного та трансакційного лідера. Однак, все частіше серед вчених, а також в різних чатах і форумах підіймається проблема токсичного (деструктивного) лідерства в організаціях.

У термінологічному словнику з публічного управління токсичне лідерство представлене як «… характеристика поведінки особи, яка формально чи неформально виконує функції управління, що характеризуються дією для задоволення власних потреб, ефективною саморекламою, використанням результатів роботи інших для себе, застосуванням уведення в оману, маніпуляції та експлуатації інших, розмовами на загальні теми, без турботи про результати, культивуванням піддатливості, кризовим лідерством, незацікавленістю в комфорті для підлеглих. Уважається оберненою стороною харизми» [1].

З цього приводу Сударкін О. вважає, що токсичне лідерство дуже часто є наслідком неспроможності харизматичного лідера адаптуватися до ситуації, що змінилася [5].

Хотілося б виказати окрему вдячність Винославській О.В. і Кононець М.О. за ґрунтовний аналіз зарубіжних досліджень з питань деструктивного лідерства в організації [4]. Цікаво, що продовженням й прикладною складовою представленого матеріалу можна вважати роботи О. Бойка, який систематизував дослідження американських військових аналітиків і представив власне бачення наслідків застосування моделі токсичного лідера в роботі керівного складу збройних сил наших держав [3; 4].

Існує багато прикладів і ситуацій, коли деструктивна поведінка лідера в організаціях публічної сфери (булінг, мобінг, неввічливість, корупція, егоцентризм, зловживання службовим становищем, непродуктивність, розкрадання тощо) призводить до зниження мотивації підлеглих до впровадження інновацій, їхньої невдоволеності роботою тощо, що гальмує організаційний розвиток в цілому.

Тож, в світі наразі не існує чіткої узагальнюючої концепції, яка б повністю охарактеризувала модель токсичного лідерства. Реально це є стимулом для роботи вітчизняних і зарубіжних вчених-дослідників щодо опису моделі, а також ідентифікації проявів токсичного лідерства та подолання психологічних наслідків їхнього впливу на розвиток послідовників і організацій.

Список використаних джерел:

1. Білинська М.М. Публічне управління: термінологічний словник. Бібліотека електронних підручників e-Pidruchniki.com : веб-сайт. URL: http://e-pidruchniki.com/content/1798_Toksichne_ liderstvo.html (дата звернення 09.04.2022).

2. Бойко О. Види токсичних військових лідерів. *Enigma.ua – веб-сайт.* URL: https://enigma.ua/articles/vidi-toksichnikh-viysbkovikh-lideriv (дата звернення 10.04.2022).

3. Бойко О. Токсичні військові лідери як небезпека «оптимізації» і «трансформації» армії. *ПЕТРО І МАЗЕПА : веб-сайт*. URL: https://petrimazepa.com/uk/toksichni_viyskovi_lideri_ yak_nebezpeka_optimizacii_i_transformacii_armii (дата звернення 10.04.2022).

4. Винославська О.В., Кононець М.О. Теоретичні аспекти деструктивного лідерства в організації: аналіз зарубіжних досліджень. *Актуальні проблеми психології*. Том 1. Випуск 55. С. 10-15. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/40594/1/ APP-2020_V1-Iss55_p10-15.pdf (дата звернення 11.04.2022).

5. Сударкін О. Як стати лідером у колективі? *Happy Monday : веб-сайт*. URL: https://happymonday.ua/jak-staty-liderom-u-kolektyvi (дата звернення 09.04.2022).

О.М. Зборовська, д.е.н, професор,
Ю.С. Грінченко, здобувачка вищої освіти
Запорізький національний університет

ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ СПІЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЄКТІВ ТОРГІВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ І БАНКІВ УКРАЇНИ

Розвиток економічних відносин і ускладнення умов, за яких він відбувається, зумовлюють потребу пошуку та реалізації нових управлінських підходів, а також інноваційних прийомів у веденні бізнесу. До того ж, актуалізується необхідність поєднання зусиль суб'єктів економіки, консолідації різних ресурсів, зокрема фінансових, людського капіталу, інтеграції навколо спільних проєктів.

Сучасні українські торговельні мережі разом із банками почали запроваджувати спільні економічні проєкти, спрямовані на розширення та втримання клієнтської бази. При чому, покупці мережі торгівельних маркетів, отримуючи клієнтські картки, стають одночасно й клієнтами банків, забезпечуючи бізнес-партнерам ефект синергії. Натомість, клієнти отримують зручний фінансовий інструмент, супровід і консультаційну допомогу, додаткові знижки, можливість брати участь у програмах лояльності тощо.

Такі проєкти в Україні реалізуються Корпорацією «АТБ» спільно з АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» [1], а також FOZZY GROUP у співпраці з ПАТ «БАНК ВОСТОК» [2]. Економічно таке співробітництво себе цілком виправдовує, надаючи клієнтам більше можливостей, аніж у конкурентів. Однак, у технічному плані це висуває підвищені вимоги до програмного забезпечення бізнес-процесів як у торгівельних мережах, так і в банках. Утім зараз рівень розвитку відповідної сфери IT дає змогу забезпечити все це належним чином.

У цьому контексті Семенова К. Д. і Тарасевич Н. В. слушно зауважили, що сьогодні модель клієнтського капіталу має використовуватися в системі вимірювання ефективності банківського маркетингу, оскільки вона пов'язує джерела зростання клієнтського капіталу та фінансові результати діяльності банків. Банки, які мають намір бути

конкурентоспроможними на фінансовому ринку, мають активно застосовувати нові технології цифрової трансформації, щоб стати більш динамічними та ефективними в задоволенні потреб клієнтів. З метою широкого впровадження цифрового банкінгу необхідно: покращити систему гарантування безпеки платежів як для покупців, так і для продавців банківських продуктів та послуг; удосконалити правове регулювання цифрового банкінгу; створити умови для масового запровадження системи цифрових підписів, які даватимуть банківському менеджменту можливість безпомилкової ідентифікації; розробити та запровадити нові банківські послуги [3].

Окремо слід наголосити на важливості взаємної підтримки банків і торгівельних підприємств у сучасних умовах, коли російські агресори нахабно вторглися в Україну. Наші торгівельні мережі докладають зусиль, щоб полегшити життя населення в умовах воєнного стану, а банки за підтримки регулятора допомагають їм у цьому. Так, наприклад, громадяни мають змогу отримати готівку на касах, зменшилися комісії за розрахунки, а подекуди вони скасовані взагалі [4].

Отже, тісна співпраця торгівельних мереж і банків дає додаткові конкурентні переваги всім учасникам такої взаємодії, розширює клієнтську базу, а клієнти в свою чергу мають змогу користуватися супроводом, підтримкою, отримувати знижки та брати участь у програмах лояльності.

Список використаних джерел:

1. Картка АТБ від Райфу. URL: https://bodia.online/l/AwJSmt (дата звернення: 12.05.2022).

2. Сайт торгово-промислової групи компаній FOZZY GROUP. URL: https://www.fozzy.ua (дата звернення: 12.05.2022).

3. Семенова К. Д., Тарасевич Н. В. Моделювання впливу факторів клієнтського капіталу на доходи банківських установ. *Академічний огляд.* 2020. № 2 (53). С. 39–45.

4. Банки та торгівельні мережі адаптуються до військового часу. URL: http://surl.li/bzgzd (дата звернення: 12.05.2022).

М.В. Ільїна, д.е.н., с.н.с.,
Ю.Б. Шпильова, д.е.н., с.н.с.
Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України»

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах дії воєнного стану особливим чином як з функціональної, так і з правової точки зору актуалізуються питання, пов'язані з забезпеченням життєдіяльності територіальних громад. Це стосується не лише громад, які перебувають у тимчасовій окупації, зоні бойових дій, оточенні, але й тих, що знаходяться на підконтрольній Україні території та мають ознаки відносно мирного життя.

Надзвичайні за своїм масштабом виклики, пов'язані із зовнішньою агресією, продемонстрували роль та вагу у захисті суверенітету держави та забезпеченні її обороноздатності усіх без винятку суб'єктів влади, а також довели необхідність акумулювання та синергії їхніх зусиль. На територіальні громади, зокрема, покладено функції життєзабезпечення населення, їх щоденна підтримка та піклування про вразливі верстви і внутрішньо переміщених осіб. Тому адміністративну реформу, що забезпечила децентралізацію влади, але вповні вступила в силу лиже з жовтня минулого року, слід вважати одним із визначних успіхів української держави цього періоду.

На початку травня 2022 року з 1469 громад в Україні в районах проведення воєнних дій, тимчасовій окупації або оточенні перебувало 2 громади Дніпропетровської області, 66 – Донецької, 50 – Запорізької, 37 – Луганської, 18 – Миколаївської, 51 – Харківської, 49 – Херсонської області [1]. На думку представників влади, більшість громад на підконтрольній Україні території демонструють високий рівень організованості та консолідації; у складних обставинах голови громад з відповідальних та сумлінних керівників перетворилися на справжніх місцевих лідерів. З Міністра розвитку громад та територій України В. Негода відзначає: «Завдяки тому, що ми вчасно провели децентралізацію і зміцнили наші громади повноваженнями і ресурсами, вони показують сьогодні

неймовірні приклади організації системи оборони, складної логістики забезпечення своїх громад найнеобхіднішим, а також базовими послугами» [2].

З метою посилення повноважень голів громад на час воєнного стану Верховною Радою України у травні 2022 року в цілому ухвалено проект Закону «Про внесення змін до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» щодо функціонування місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» (№ 7269). Законопроект суттєво спрощує порядок ухвалення рішень громадами у деяких сферах. Зокрема, одноосібні рішення голів громад стануть можливими в частині передачі коштів з місцевого бюджету на потреби ЗСУ, створення установ для надання безоплатної первинної правової допомоги, боротьби зі стихійними лихами та епідеміями, поводження з небезпечними відходами, звільнення земельних ділянок комунальної власності від незаконно розміщених тимчасових споруд, обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок бойових дій [3]. Ці та інші правові зміни мають на меті забезпечити максимально ефективне використання наявної матеріальної бази й економічного потенціалу територіальних громад – насамперед в частині відновлення пошкоджених будівель, інфраструктури, а також розміщення внутрішньо переміщених осіб.

Водночас громади повинні здійснювати належне управління природними ресурсами. У квітні Верховною Радою України було ухвалено у першому читанні законопроект «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану» (№ 7289). Його метою є встановлення спеціальних правил щодо володіння, користування та розпоряджання землею задля забезпечення земельними ділянками суб’єктів, які мають вагоме значення для національної економіки, аграрного сектору та громадян в умовах воєнного стану. Проект закону пропонує спрощену процедуру надання та зміни цільового призначення земельних ділянок для розміщення підприємств, що переміщуються із зони бойових дій, розміщення об’єктів для тимчасового перебування внутрішньо переміщених осіб, ведення сільськогосподарського виробництва, сталого

функціонування газотранспортної та газорозподільної систем, водопостачання і водовідведення, виробництва тепла, електронних комунікацій. На нашу думку, оскільки ці та інші заходи мають здійснюватися з дотриманням екологічного законодавства, а також враховуючи вагоме значення природних ресурсів для добробуту місцевого населення, тимчасові споруди не повинні розміщуватися на землях природно-заповідного, водного фонду, а також на землях іншого природоохоронного, лісогосподарського чи історико-культурного призначення.

У повоєнний час важливими завданнями для громад стануть співпраця з донорськими організаціями європейських держав щодо відновлення територій, відбудови споруд, модернізації інфраструктури, реалізація програм і планів прискореного соціально-економічного розвитку громад. Однак цим заходам має передувати визначення шкоди і збитків, завданих довкіллю внаслідок бойових дій, а також оцінка вартості відновлювальних заходів.

Список використаних джерел:

1. Які громади відносяться до зон бойових дій, ТОТ та оточених / Портал «Децентралізація». Режим доступу: Які громади відносяться до зон бойових дій, ТОТ та оточених, тепер можна бачити в режимі реального часу: запрацювала цифрова платформа (decentralization.gov.ua). Дата звернення: 13 травня 2022 року.
2. Місцеве самоврядування відіграє важливу роль у зміцненні державності та її обороноздатності / Портал «Децентралізація. Режим доступу: »«Місцеве самоврядування відіграє важливу роль у зміцненні державності та її обороноздатності», - В'ячеслав Негода на XIV ЄЕК (decentralization.gov.ua). Дата звернення: 13 травня 2022 року.
3. Повноваження голів громад на час воєнного стану розширили / Портал «Децентралізація». Режим доступу: Повноваження голів громад на час воєнного стану розширили: законопроект №7269 прийнятий в цілому (decentralization.gov.ua). Дата звернення: 13 травня 2022 року.

І.І. Кичко, д.е.н., професор,
А.В. Холодницька, к.е.н, доцент
Національний університет «Чернігівська політехніка»

АКТУАЛЬНІСТЬ ВОДНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ПРИ ПОСИЛЕННІ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ НАСЕЛЕННЯ

Загострення екологічної ситуації в численних регіонах України, високий рівень забруднення джерел водопостачання, підвищення антропогенного навантаження на навколишнє

середовище підвищують актуальність проблем водної безпеки. Підтримання доступу громадян до води високої якості є одним з важливих напрямів водної політики держави.

Ідея поєднання імперативів водної безпеки та ризикозахищеності мешканців України в цілому в подальшому має сприяти формуванню та реалізації сучасної стратегії економічно і екологічно збалансованого стану економіки і суспільства.

Проблема забезпечення належної якості води, що використовується населенням та підприємствами реального сектору економіки пов'язана з тим, що забруднення підземних вод, річок, озер безпосередньо негативно впливає на стан здоров'я населення [1]. До того ж показник водозабезпеченості в Україні у розрахунку на одного жителя менший, порівняно з деякими іншими країнами. Це є підставою для віднесення її до країн, малозабезпечених прісними водами [1, с. 10].

Зважаючи на це, необхідно поступово підвищувати рівень водної безпеки шляхом: радикальної зміни всієї економічної системи відповідно пріоритетів екологічних імператив; першочергового застосування неекономічних інструментів (технічне, санітарно-епідеміологічне та екологічне регулювання), використання відповідних норм, технічних заходів, систем контролю та моніторингу при регулюванні якості води.

З метою підвищення безпеки водокористування в містах необхідно: покращувати якість питної води в системах водопостачання; забезпечити охорону та раціональне використання водних ресурсів з застосуванням економічних, адміністративних, морально-психологічних методів, а також надання якісних освітніх послуг в частині формування та реалізації екологічних потреб [2, с. 195]. Серед пріоритетних завдань сільських територій має бути: моніторинг якості води при нецентралізованому водопостачанні: розробка та впровадження механізмів спільного водокористування.

З метою посилення ризикозахищеності населення України в частині водної безпеки вважаємо доцільним впровадження в життя принців сталого розвитку, формування екологічного світогляду суспільства в цілому. Особливо актуальним сьогодні

є необхідність запровадження високої екологічної культури, що проявлятиметься у необхідності: раціонального використання природних ресурсів; зменшення забруднення навколишнього середовища; збереження та відтворення природного середовища проживання людини.

Наслідки впливу забруднення водних ресурсів на організм людини важко не помітити. За даними ВООЗ, стан здоров'я населення на 80% залежить від якості води, яка використовується населенням для задоволення різноманітних потреб [1, с. 9; 2, с. 117].

Якість питної води, що споживається населенням істотно впливає на здійснення фізіологічних та біохімічних процесів в організмі, стан здоров'я та трудовий потенціал [3, с. 8].

Вживання неякісної води викликає зростання онкологічних захворювань, призводить до алергічних реакцій тощо. Існує велика кількість захворювань та синдромів, що не мають безпосереднього етіологічного зв'язку з неякісною питною водою, але зазначений фактор або збільшує ризик розвитку добре вивчених та поширених хвороб (наприклад, серцево-судинних захворювань), або змінює їх перебіг, або виступають у ролі тригерів, що викликають прискорення реалізації патологічних станів, що вже є у людини (передчасна смерть, напад бронхіальної астми, скорочення тривалості чи зниження якості життя).

Водопостачання багатьох населених пунктів цілком залежить від річок, а очищення вод із високим вмістом органічних та мінеральних домішок стає дедалі важчим і дорожчим. Через це здоров'я населення наражається на серйозний ризик. Наслідки знаходження у воді шкідливих речовин, повне видалення яких не може забезпечити жодна система очищення, можуть з часом позначитися на стані здоров'я людини [3, с. 7].

З метою посилення ризикозахищеності населення у контексті водної безпеки потрібно впроваджувати екологічно чисті технології виробництва промислової та сільськогосподарської продукції; розробляти організаційні механізми захисту навколишнього середовища і екологічного менеджменту; удосконалювати систему освіти в частині формування і задоволення екологічних потреб; втілювати у виробничі

процеси новітні «сухі технології», зворотні системи водопостачання, будувати високоефективні водоочисні споруди тощо.

Список використаних джерел:

1. Авраменко Н. Л., Сагайдак І. С., Чорна Т. М. Економіка водокористування: стан, проблеми, перспективи: монографія. К. : ТОВ «7БЦ», 2018. 138 с.

2. Кичко І. І. Соціально-економічні детермінанти особистих потреб. Чернігів: Чернігівський державний технологічний університет, 2013. 333с.

3. Кичко І., Холодницька А. Раціональне водокористування в контексті забезпечення населення якісною питною водою, збереження здоров'я та тривалості життя. *Проблеми і перспективи економіки та управління,* 2021. №2(26). С 7-17

В.В. Круглов, д.держ.упр., доцент
Харківський національний університет
будівництва та архітектури

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ У НАДАННІ СУСПІЛЬНИХ ПОСЛУГ

Органи державної влади та суб'єкти господарської діяльності використовують інформаційно-комунікативні технології та інноваційні рішення для підвищення оперативності, стимулювання економічного розвитку та досягнення важливих суспільних цілей. Результати зазначених рішень включають удосконалене управління ресурсами, розширені можливості для глобалізації, покращений рівень співпраці, сприйняття потреб споживачів, практичний досвід роботи з зацікавленими сторонами, нові рівні прозорості та більш широке охоплення. Важливо, що держава використовує технології для підтримки досягнення Цілей сталого розвитку та сприяння більш суттєвому соціальному, фінансовому та економічному залученню. Переваги державних інвестицій у технології мають бути ретельно інтегровані в розробку соціально важливих проєктів. Це дає можливість узгодити впровадження доступних рішень технологій державного сектору (GovTech) із досягненням таких цілей як зменшення бідності та підвищення суспільного процвітання. Розроблене для відповідних груп користувачів, розгортання цифрових технологій може зменшити

традиційні бар’єри для спілкування, взаємодії та доступу до інформації.

Органи державної влади розширюють використання цифрових технологій, що демонструє вищий рівень впровадження інформаційно-комунікативних технологій на робочих місцях в державному секторі, ніж у приватному в країнах, що розвиваються. Власні державні веб-сайти мали всі 193 держави-члени Організації Об'єднаних Націй до початку 2014 року, що дозволяло створювати особисті онлайн-кабінетів громадян, подавати декларації, реєструвати суб’єктів господарювання. До найбільш поширених базових технологій зазначених онлайн-систем входило автоматизоване управління фінансами, митне оформлення, податкове адміністрування, цифрова ідентифікація. Слід зазначити, що країнами, які розвиваються, значної уваги приділялося цифровізації адміністративних функцій, та в меншій мірі – автоматизації надання державних послуг [1].

Просування реформ GovTech за допомогою впровадження секторальної державної політики займає важливе місце в планах цифрової трансформації багатьох країн. Протягом десятиліть відсутність координації інвестицій у цифровізацію державних послуг формувало фрагментарний підхід, що призвело до неефективності витрат, дублювання функцій та неоптимального досвіду споживачів послуг. Визнаючи ці проблеми, сучасні державні стратегії передбачають активізацію цифрової трансформації з метою сприяння координації та співпраці за межами інституційних кордонів. Наприклад, Стратегія Нової Зеландії щодо цифрової публічної служби встановлює загальне державне обслуговування для підвищення ефективності державної служби та надання кращих послуг на основі пріоритетності потреб людей і підприємств. Цифрова стратегія Оману (eOman) спирається на синхронізацію різних органів державної влади для надання послуг інтегрованим і безперебійним способом [2].

Багато з найбільш розвинених у цифровому відношенні держав визначили свої зусилля на загальнодержавному рівні, але ці дії стосуються дуже різних механізмів для стимулювання співпраці та координації між органами влади. Деякі країни

сформували це як наявність міжінституційних організаційних домовленостей, тоді як інші використовували низку політичних важелів (стандарти закупівель, структури можливостей та методів бюджетування) для проведення цифрових реформ у всіх органах державної влади. Спираючись на попередні підходи, можна визначити політику держави як використання органами державної влади структурних та організаційних стимулів для покращення координації через адміністративні кордони для досягнення комплексної відповіді на впровадження рішень GovTech. Загальнодержавний підхід можливо розглядати як активне використання офіційних чи неформальних мереж між різними структурами для координації розробки та впровадження інструментарію, який органи державної влади будуть використовувати для підвищення ефективності власних дій у досягненні встановлених цілей. Інше бачення розширює межі використання до всього суспільства, щоб охопити внесок організацій громадянського суспільства, приватного сектору та громадян у стимулюванні цифрової трансформації.

Таким чином, розвиток системи надання державних послуг рухається у відповідності до світового тренду цифрової трансформації. Технології державного сектору (GovTech) підлаштовують можливості органів державної влади надавати необхідні суспільні послуги на основі широкого використання інформаційно-комунікативних засобів, які передбачають координацію державних структур, людиноцентричний підхід, електронне врядування, контроль громадянського суспільства, розширені можливості для бізнесу та громадян.

Список використаних джерел:

1. Круглов В. В., Максимова Т. І., Дятлова Г. Р Технології державного управління на ринку праці в умовах цифровізації та наслідків пандемії COVID-19. Збірник наукових праць «Аспекти безпеки державного сектору: управління та публічне адміністрування в процесі державно-приватного партнерства». Харків: ХНУБА, 2021. С. 35-42.

2. Smart Nation Tech Savvy : Advancing GovTech Reforms in Public Administration. Equitable Growth, Finance & Institutions Insight. Washington, DC. World Bank, 2022. URL : https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37311.

Т.М. Лозинська, д.держ.упр., професор
Полтавський державний аграрний університет

ВРАХУВАННЯ ПОЛОЖЕНЬ КОНЦЕПЦІЙ «ЧОРНОГО ЛЕБЕДЯ» ТА «ІДЕАЛЬНОГО ШТОРМУ» ПРИ УХВАЛЕННІ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Чому такими непродуманими є укази президентів,
накази директорів, закони парламентів?
Тому, що якщо їх ретельно продумувати,
вони взагалі не з'являться.
А. І. Пригожин. Дезорганізація.

Наведена в епіграфі сентенція А. І. Пригожина свідчить про наявний (а насправді, зростаючий) скепсис щодо значення і результативності планування. Радянський досвід планування породив доволі стійку відразу до цього виду діяльності на початку 90-х років минулого століття, аж доки відсутність хоча б найзагальніших планів не перетворилася в господарську анархію та свавілля чиновників. Ухвалення рішень органами державної влади у цей час опиралося переважно на домовленості між суб'єктами влади та бізнесу, який народжувався. Такі рішення були малоефективними з точки зору забезпечення конкурентоспроможності України у світогосподарській системі. Розмах тіньових операцій, на думку О. Леонової, у той час вів до того, що фактично була створена нова господарська система, яка відтворювала «висококриміналізовані» соціально-економічні відносини, що майже не контролювалися з боку держави та суспільства [1].

Найбільш прикрим у сучасному публічному управлінні є те, що управляємість продовжує погіршуватися, що обумовлюється, між іншим, і зростанням невизначеності. Оскільки публічне управління, так само, як і економічне, спрямоване у майбутнє, воно неминуче зіштовхується з невідомістю і породженою нею неясністю ситуації. Ослаблення стійкості державних систем і зростання невизначеності в публічному управлінні пов'язані з ресурсами і процесами, які подрібнюються, перерозподіляються і обумовлюють зіткнення протилежних інтересів на різних рівнях управління. Отже, прийняття рішень в публічній сфері (планування майбутньої діяльності) детермінується негативним впливом двох груп

чинників: суб'єктивних, заснованих на міжособистісних стосунках, і об'єктивних, залежних від обставин і їх мінливості.

Фактор невизначеності суттєво знижує передбачуваність результатів ухвалення публічно-управлінських рішень. У цьому зв'язку має інтерес концепція «чорного лебедя», розроблена американським економістом Н. Талебом, яка ґрунтується на тезі про недооцінку непередбачуваних випадковостей і переоцінку точних статистичних розрахунків, що лежать в основі ухвалення державних рішень [2]. За словами Н. Талеба, «…майже всі важливі відкриття і технічні винаходи не були результатом стратегічного планування – вони були всього лише «чорними лебедями» [там само, с. 15]. Автор так сформулював ознаки події «чорний лебідь»:

– подія є аномальною, оскільки нічого в минулому його не передбачало;

– подія має велику силу впливу;

– після настання події експерти, як правило, знаходять пояснення тому, що сталося.

Т. Авен зазначає, що «чорним лебедем» можна вважати:

– дивну, неочікувану надзвичайну по відношенню до очікувань подію;

– надзвичайну подію з невеликою ймовірністю настання;

– надзвичайну подію, що виникає в ситуації невизначеності;

– «невідому невідомість» [3].

В принципі, «чорні лебеді» притаманні управлінській діяльності в усіх сферах життя, однак виникає питання: чому тоді, не зважаючи на непередбачуваність подій і складність їх наслідків для багатокомпонентних нелінійних систем, вони продовжують існувати, розвиватися та ускладнюватися? На це питання Н. Талеб пробує дати відповідь у ґрунтовному трактаті (обсягом 400 стор.) «Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті» [4]. Талеб зазначає, що є речі та явища, яким потрясіння і мінливість ідуть лише на користь – після цього вони змінюються і продовжують розвиватися. До таких явищ науковцем віднесено все, що підпадає під вплив часу: ідеї, політичні системи, технічні інновації, культури та економіки, міста, рецепти і екваторіальні ліси тощо. Здатність, яка забезпечує усім цим явищам користь від потрясінь, Н. Талеб

назвав *антикрихкістю. Антикрихкість*, на відміну від гнучкості, яка свідчить про здатність системи чинити опір впливам і залишатися незмінною, дозволяє системам, проходячи випробування, не лише змінюватися, а й ставати кращими. Саме антикрихкість систем дозволяє їм протистояти «чорним лебедям». Автор робить парадоксальний висновок: якщо антикрихкість – властивість усіх складних нелінійних систем, які змогли вижити, то позбавлення цих систем впливу мінливості, випадковості та стресу, їм шкодить. У підсумку такі системи слабшають, гинуть або руйнуються. Ми робимо крихкими економіку, наше здоров'я, політичне життя, освіту, майже все на світі, пригнічуючи випадковість і мінливість [там само].

В книзі вміщено достатньо багато неоднозначних і спірних положень, які важко сприйматимуться прихильниками спланованого державного управління, що ґрунтується на надійних прогнозах. Зокрема, Талеб констатує, що в довгостроковому періоді помилки прогнозування ідуть на користь антикрихкості, хоча у багатьох діячів усе ще зберігається ілюзія, що світ існує завдяки розумним планам, університетським дослідженням і бюрократичному фінансуванню.

До подій «чорних лебедів», які здійснюють суттєвий вплив на публічне управління, в науковій літературі відносять:

– стихійні природні лиха великої сили (урагани, цунамі, землетруси тощо);

– техногенні катострофи (аварії атомних станцій, вибухи газогонів, хімічні забруднення тощо);

– виснаження покладів корисних копалин і інших ресурсів (нафти, газу, вугілля, води та ін.);

– ситуація «ідеального шторму» в державному управлінні (поєднання багатьох негативних факторів, як-то: зовнішній борг, руйнація державних інститутів, реформи, одночасно начаті в бвгвтьох сферах, зміна клімату, політичне протистояння, рілігіозні конфлікти, які суттєво збільшують негативні наслідки);

– «токсичність» державних лідерів (деструктивність, неетичність поведінки, самозакоханість, цинізм лідерів);

– воєнні конфлікти та терористичні акти (територіальні воєнні конфлікти, силовий шантаж представників влади, викрадення політиків, анексії);

– злочинність (насамперед, організована та така, що зрослася з владою);

– державні перевороти (усі неконституційні способи зміни влади);

– пандемії (стрімке поширення захворювань в багатьох країнах світу, зокрема і через гігієнічне невігластво).

Окремо варто зупинитися на подіях, які окреслюються терміном «ідеальний шторм». В. Скоцик пише: «Ідеальний шторм» – фразеологізм, що означає ситуацію, яка виникає внаслідок такого збігу низки несприятливих чинників, коли їх сумарний негативний ефект істотно зростає. Цей фразеологізм почав широко використовуватися в метафоричному сенсі – для опису різних критичних і кризових ситуацій в економіці, політиці, міжнародних відносинах та інших сферах» [5]. «Війна, зовнішньополітична ситуація, світова пандемія, світова криза, неготовність влади до управління державою, незрілість громадянського суспільства, сировинна економіка, відтік робочого капіталу, невдалі реформи» – усе це, на думку автора, створило в Україні ситуацію ідеального шторму. Цю думку підтримують також представники Київської школи державного управління імені Сергія Нижного, які розробляли сценарії майбутнього для України, серед яких був і сценарій «ідеального шторму». Не зважаючи на те, що автори пргнозують достатньо низьку ймовірність цього сценарію, вони описують ряд загроз, які мають перебувати у центрі уваги керівництва держави. Насамперед звертається увага на можливості домовленості ключових світових гравців щодо місця України в геополітичному вимірі, але без її участі. Разом із цим спостерігатиметься падіння цін на основні експортні товари, будуть посилюватися внутрішні протести та протистояння влади із ключовими фінансово-промисловими групами, що контролюють медіаресурси. Як бачимо, ймовірність втілення в життя сценарію «ідеального шторму» не лише стрімко зросла у порівнянні з прогнозом, але ще й цей сценарій набув своєї найагресивнішої форми – форми війни.

Представникам наук, повязаних з публічним управлінням, необхідно серйозно поставитися до висновків Н. Талеба про те, що «штучні складні системи часто розвиваються каскадами, через некеровані ланцюгові реакції, які зменшують, а то й унеможливлюють передбачуваність і породжують масштабні події. Сучасний світ накопичує технічні знання, але парадокс у тому, що це збільшує непередбачуваність. Чорні лебеді набирають вагу через розростання штучного, відхід від традиційних і природних моделей, ускладнення всього і вся, а отже, й більшу вразливість» [2]. Пітер Хо і Едріен Куа виділяють деякі кроки, які має здійснити держава для зменшення ризиків непередбачуваності:

– визнання складності середовища, в якому функціонує держава;

– знаходження нових нелінійних інструментів управління державою, які протистоять ризикам непередбачуваності [6].

Автори роблять висновок, не має значення, що робить держава, які заходи вона застосовує – кризи для неї і всього суспільства є неминучими, а, отже, держава має створювати можливості для обмеження наслідків криз і підвищувати здатність суспільства протистояти їм. Спостерігаються спроби сформувати уявлення, що держава для самозбереження має бути зацікавлена в дотриманні законодавства, наданні якісних послуг і створенні суспільних благ.

Слід зазначити, що поява «чорних лебедів» і ситуація «ідеального шторму» сьогодні є характерною для багатьох країх, не виключаючи таких економічно потужниї і політично впливових, як США, Великобританія чи Китай.

Список використаних джерел:

1. Леонова О. Теоретичні основи функціонування механізмів державного регулювання детінізації економіки України. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. вип. 2(37). С. 89-94.

2. Талеб Н. Н. Черный лебедь: под знаком непредсказуемости. М.: КоЛибри, 2009. 528 с.

3. Aven T. On the meanining of a black swan in a risk context. Safety Science. 2013. №57. P. 44-51.

4. Талеб Н. Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті; пер. з англ. М. Климчук. К.: Наш формат, 2018. 400 с.

5. Скоцик В. Ідеальний шторм. К.: Саміт- книга, 2021. 286 с.

6. Ho P., Kuah A. W. J. Governing for the Future: What Governments Can Do. *PRISM. Vol 5.* № 1. P. 9-21.

Х. Махмудов, д.е.н., професор,
Ю. Вакуленко, к.с.-г.н., доцент,
І. Зосіменко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ

Стійким видом інвестицій вважається людський капітал. Інвестиції в людський капітал безумовно є витратною статтею, проте не споживчою, яка спрямована тільки на розвиток працівника, а продуктивною, В майбутньому ефект від цих інвестицій може досягатися шляхом покриття понесених витрат та сприяти розвитку підприємства.

Важливими напрямами вкладень у розвиток людини є: освіта: дошкільна, початкова, середня, професійно-технічна, вища, здобуття вченого ступеня; а також продовження освіти дорослих, що включає набуття досвіду працівником та підвищення його кваліфікації на виробництві, що сприяє самовдосконаленню, отриманню нових знань та самовихованню гуманітарних складових людського капіталу; охорона здоров'я в широкому розумінні, включаючи витрати, які сприяють фізичному розвитку людини, продовженню тривалості життя, зміцненню імунітету і т. д. [1, с. 66 – 67].

Не є виключенням і сільські території, які потребують інноваційного розвитку та постійного вливання інновацій. Саме людський капітал є основним джерелом численних новацій і змін в суспільстві, чинником його вдосконалення, переходу до нової якості життя. Тому розвиток людського капіталу, підвищення його якостей дозволяє вирішувати численні соціально-економічні проблеми та сприяє прискоренню інноваційного розвитку сільських територій [2].

Формування і чисельність людського капіталу безпосередньо залежать від населення, статевого та вікового складу. Тенденції зниження чисельності сільського населення супроводжуються наростанням кризових явищ, які пов'язані з дефіцитом робочої сили і, як наслідок, наростанням дефіциту продовольства.

Демографічна криза є результатом деформацій у суспільному житті, насамперед до ринкових відносин, що негативно

позначається на сільськогосподарському виробництві, ускладнюючи при цьому ситуацію із зайнятістю сільського населення.

Основні проблеми розвитку людського капіталу на селі:

– зменшення частки сільського населення у загальній кількості стабільно зменшується, до того ж темпи зниження чисельності сільського населення випереджають темпи зниження кількості населення в країні.

– скорочення частки зайнятого населення працездатного віку у загальній кількості населення [2].

В наслідок воєнних дій на території країни кількість сільського населення збільшилась, за рахунок внутрішньо-переміщених осіб.

Питання вирішення проблеми престижності та привабливості сільськогосподарської праці залишається досить актуальним. Один із методів його вирішення є мотивація сільськогосподарської праці у вигляді винагороди – заробітної плати. Її рівень має бути не менше, ніж на промислових підприємствах.

Підвищить привабливість сільськогосподарської праці використання сучасної техніки, технологій, високопродуктивних машин, механізація та автоматизація виробництва тощо.

Доцільно підвищувати грошову винагороду тим сільськогосподарським працівникам, які здобули вищу освіту та оволоділи необхідними компетентностями, чи підвищили рівень своєї кваліфікації. Зауважимо, про необхідність використання нематеріальної мотивації працівників, враховуючи при цьому їх потреби.

Необхідною умовою удосконалення ефективного використання людського капіталу є стабільність зайнятості. Постійна робота дає працівникам упевненість у завтрашньому дні. Забезпечення сільського населення постійною роботою – одне із основних завдань органів місцевого самоврядування села та керівників підприємств, що функціонують на його території.

Актуальними заходами покращення ситуації на селі є розвиток соціально-побутової сфери: забезпечення житлом, належне медичне обслуговування, надання комунальних послуг,

прокладання, ремонт доріг, їх освітлення в нічний час, підключення до інтернету та інше.

Отже, деградація складових людського капіталу на селі відбувається внаслідок занедбаності його соціальної сфери, падіння якості життя на селі. Існує ряд стимулюючих чинників інноваційного розвитку сільського господарства, одним з яких є раціональне використання наявного людського капіталу та формування такого, що відповідає сучасним вимогам, особливо в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Горбатюк Л. М. Інвестиції у розвиток людського капіталу та його вплив на соціально-економічний розвиток країни. *Стратегії соціально-економічного розвитку України в умовах трансформаційних змін: аналіз помилок і пошук рішень* : монографія. за заг. ред. проф. Л.О. Дорогань – Писаренко. Полтава : Укрпромторгсервіс, 2018. Р. ІІ, п. 2.3. – С. 66 – 73.

2. Проценко Н. М. Людський капітал сільських територій в контексті інноваційного розвитку сільського господарства. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки*, 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2013_11_27 (дата звернення 05.05.2022 р.).

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

ЕКОНОМІЯ В ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ

Професійний модуль аналітики ProZorro надає можливість оцінити результативність публічних закупівель за різними процедурами закупівлі. Нами було зібрано дані щодо економії, що отримано в результаті різних конкурентних процедур за певною кількістю учасників. Для аналізу було обрано конкурентні закупівлі зі статусом "завершена закупівля"/"завершено лот закупівлі" за період 2016-2021рр.

Частку економії ми визначили як співвідношення досягнутої економії до очікуваної вартості відповідних процедур, тобто використали середньозважений, а не середньоарифметичний показник.

Для аналізу нами обрано найбільш поширені процедури закупівлі за параметрами кількості завершених тендерів (ними виявились допорогові і спрощені закупівлі), очікуваної вартості (відкриті торги із публікацією англійською мовою), і за обома

параметрами (відкриті торги) за три останні роки (табл. 1).

Таблиця 1

Процент економії в найбільш поширених конкурентних процедурах закупівлі, 2019-2021 рр.

Кількість учасників/ рік		Допорогова закупівля	Відкриті торги	Відкриті торги із публікацією англ. мовою	Спрощена процедура закупівлі
1	2019	3,45	n/a	n/a	n/a
	2020	3,29	n/a	n/a	4,18
	2021	2,37	n/a	n/a	3,50
2	2019	9,81	4,79	4,61	n/a
	2020	8,16	5,34	7,66	11,74
	2021	8,25	4,06	3,62	11,15
3	2019	19,24	9,69	7,95	n/a
	2020	16,20	10,34	7,66	19,48
	2021	12,93	8,72	5,72	18,26
4	2019	17,48	14,38	11,55	n/a
	2020	22,13	13,84	11,70	24,99
	2021	18,32	12,37	9,42	21,05
5	2019	23,04	16,06	14,36	n/a
	2020	24,72	13,84	14,56	30,41
	2021	18,64	17,76	9,91	26,99
>5	2019	31,59	22,52	12,17	n/a
	2020	15,39	22,58	20,72	37,63
	2021	37,00	24,82	27,29	39,01

Джерело: складено автором на основі [1]

Дані табл. 1 вказують на тенденцію щодо збільшення економії з ростом кількості учасників. Цікаво, що найвищий процент економії було досягнуто у спрощених закупівлях.

Зрозуміло, що економія при закупівлях з 1 учасником є досить обмеженою. Більш того, відкриті торги, згідно з законодавством України, неможливі в випадку, якщо на них було подано менше 2-х пропозицій [2].

Наведені дані свідчать, що конкурентні закупівлі на відносно невеликі суми (допорогові та спрощені закупівлі) приносять державі більшу частку економії відносно очікуваної вартості, ніж відкриті торги, хоча в абсолютних величинах принципово поступаються економії, отриманої від відкритих торгів (табл. 2).

Цікаво, що частка спрощених закупівель в загальній економії за період функціонування цієї процедури виросла більш ніж в 2 рази (тут треба прийняти до уваги, що спрощені закупівлі були

впровадженні тільки з 19.04.2020 р.).

Таблиця 2

Частка економії, отриманої за різними процедурами закупівлі, в загальній сумі економії від усіх конкурентних процедур, %, 2019-2021 рр.

Процедура закупівлі	2019	2020	2021
Допорогова закупівля	9,07	3,61	2,32
Відкриті торги	36,34	26,37	27,57
Відкриті торги із публікацією англ. мовою	50,64	63,65	61,41
Спрощена процедура закупівлі	n/a	3,34	7,37

Джерело: складено автором на основі [1]

Таким чином, проведені дослідження показали, що з ростом кількості учасників конкурентних процедур зростає економія, що отримує держава від публічних закупівель. Більш того, конкурентні закупівлі на відносно невеликі суми (допорогові та спрощені закупівлі) приносять державі більшу частку економії відносно очікуваної вартості, ніж відкриті торги, хоча в абсолютних величинах принципово поступаються економії, отриманої від відкритих торгів.

Список використаних джерел:

1. ProZorro. Професійний модуль аналітики : [Інтернет-портал]. URL: http://bipro.prozorro.org/ (дата звернення: 31.03.2022).

2. Закон «Про публічні закупівлі» : Закон 922-VIII. Київ: Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 9, ст.89. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/922-19/page?lang=en (дата звернення: 31.03.2022).

В.В. Микитенко, д.е.н., професор
ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України»

ФОРМАЛІЗАЦІЯ БАЗОВИХ ТИПІВ СИСТЕМ СТАЛОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ

Формалізація базових типів систем сталого господарювання (СГ) має убезпечити чіткість та об’єктивність репрезентації змістовності усіх трьох типів систем: національної, регіональної та локальної. І, для цього доцільно використати алгоритмічний спосіб, реалізація якого втілюється за принципами математичної

логіки та спеціального апарату математичних символів. Так, зокрема, на локальному рівні концептуальним описом визнається:

вихідним виміром системи СГ на локальному рівні *(local system of sustainable management - SSM_L)* за використання апарату математичних символів – є місцеві природно-ресурсні активи (ПРА) *(the scale of local natural resource assets – NRA_{SL}).* Їх освоєння, використання, трансформація, нарощення та трансляція відбувається за використання виробничого потенціалу (*local production potential - PP_L*), що сформовано завдяки наявного економічного потенціалу (*local economic potential – EP_L*) та соціального потенціалу (*local social potential - SP_L*) з урахуванням його специфічних особливостей. При цьому, усі учасники господарської діяльності на локальному рівні, процеси освоєння, використання та нарощення ПРА, застосування виробничого і соціального потенціалів, а також накопичення місцевого економічного потенціалу – реалізують за:

1) урахування сучасних економіко-психологічних *(economic and psychological factors – EP_F)* на локальному рівні, а також і соціально-економічних *(socio-economic factors – SE_F)* та суспільно-політичних *(socio-political factors - SP_F)* факторів, які також сформовано та мають прояв на місцевому рівні;

2) підсвідомо/ обґрунтовано визначеної для досягнення найбільшої ефективності (на переконання суб'єктів управління та стейкхолдерів) бінарної моделі поведінки множини суб'єктів господарювання (*монетарно-підприємницької (інноваційної) моделі поведінки - monetary-entrepreneurial (innovative) model of behavior - MEI_{MB} або ж маркетингово-інвестиційної моделі поведінки - marketing and investment model of behavior - MI_{MB}*);

3) застосування організаційних засобів управління процесом гармонізації інтересів учасників процесів СГ: основних, де використано форсайт технології; організаційно-економічних засобів та методів забезпечення і підтримки. А, ефективність реалізації їхньої дії має бути забезпечена застосуванням:

- локального організаційного механізму управління процесом гармонізації СГ (*local organizational mechanism for managing the*

process of harmonization of sustainable management – OMM_L$_{PHSM}$). До складу якого мають входити два підмеханізми – структурно-функціональний *(structural and functional sub-mechanism – SM$_{SF}$)*, алармовий (*alarm sub-mechanism - SM$_A$*);

- механізму фінансизації освоєння ПРА *(local mechanism for financing the development of natural resource assets – MFD$_{NRA_L}$).*

Фактично, реалізація дії на практиці цієї концептуально-аналітичної моделі забезпечення СГ в межах локальної системи не лише дозволить наростити виробничий, соціальний та економічний потенціали на місцевому рівні, а й збільшити масштаби й убезпечити стійкість інших груп потенціалів. Звідси, систему сталого господарювання на місцевому рівні *(local system of sustainable management - SSM$_L$*) представимо у вигляді концептуально-аналітичної моделі (1):

$$\boldsymbol{SSM_L} = \{ \ (\boldsymbol{NRA_{SL}} \cup \{ \ \boldsymbol{EP_{LF}}, \boldsymbol{SE_{LF}}, \boldsymbol{SP_{LF}} \ \}) * \{\boldsymbol{PP_L}, \boldsymbol{EP_L}, \boldsymbol{SP_L}\} \ \} \cap \cap [\boldsymbol{MEI_{MB}}/\boldsymbol{MI_{MB}} \cup \boldsymbol{EP_{LF}}] \ \} \in \in \{ \ \boldsymbol{OMM_{L_{PHSM}}}\{\boldsymbol{SM_{SF}}, \boldsymbol{SM_A}\}, \boldsymbol{MFD_{NRA_L}} \ \} \qquad (1)$$

Вихідними вимірами результативності регіональної системи СГ (*regional system of sustainable management – SSM$_R$) – є*

1) масштаби регіональних ПРА *(regional natural resource assets – NRA$_R$).* Зрозумілим є те, що їх освоєння, використання, трансформація, нарощення та трансляція відбувається за використання саме сукупного регіонального виробничого потенціалу (*regional production potential- PP$_R$*), який сформовано завдяки наявного економічного потенціалу (*regional economic potential – EP$_R$*), розвиток якого убезпечено когнітивно-інформаційним та кадровим рівнями регіонального соціального потенціалу сталого розвитку (*regional social potential – SP$_R$*);

2) конститутивно-ключові положення, за якими дія регіональної системи СГ реалізується завдяки:

а) урахування у процесах прийняття рішень – існуючих в регіоні економіко-психологічних *(economic and psychological factors – EP$_F$*) детермінант, а також і соціально-економічних *(socio-economic factors – SE$_F$)* та суспільно-політичних факторів *(socio-political factors - SP$_F$)* сталого розвитку регіону;

б) реалізації науково-обґрунтованої трьох типів багатовимірної моделі поведінки множини суб’єктів

господарювання: *монетарно-підприємницької (інноваційної) моделі поведінки - monetary-entrepreneurial (innovative) model of behavior - MEI_{MB}, маркетингово-інвестиційної моделі поведінки - marketing and investment model of behavior - MI_{MB}, адаптивно-каверної когнітивної моделі поведінки adaptive-cavernous cognitive model of behavior – ACC_{MB};*

в) застосуванню організаційних засобів і методів управління процесом гармонізації інтересів учасників СГ – його ефективність має бути забезпечена синхронною реалізацією дії трьох регіональних механізмів: ● організаційного механізму управління процесом гармонізації СГ (*regional organizational mechanism for managing the process of harmonization of sustainable management – OMM_R_{PHSM}*), з трьома підмеханізмами: структурно-функціонального *(structural and functional sub-mechanism – SM_{SF})*, алармового *(alarm sub-mechanism - SM_A)*, резонансного *(resonant submechanism - SM_R)*; ● механізму управління освоєнням ПРА (*regional mechanism for managing the development of natural resource assets – MMD_{NRA_R});* ● механізму управління відходами (*regional waste management mechanism – MMW_R*):

З цього, формат регіональної системи сталого господарювання матиме вигляд формули (2):

$$\boldsymbol{SSM_R}=(\boldsymbol{NRA_R} \cup \{\boldsymbol{EP_{RF}}, \boldsymbol{SE_{RF}}, \boldsymbol{SP_{RF}}\}) * \{\boldsymbol{PP_R}, \boldsymbol{EP_R}, \boldsymbol{SP_R}\} \cap \cap [\boldsymbol{MEI_{MB}}/\boldsymbol{MI_{MB}}/\boldsymbol{ACC_{MB}} \cup \boldsymbol{EP_{RF}}] \in \in \{\boldsymbol{OMM_{R_PHSM}} \{\boldsymbol{SM_{SF}}, \boldsymbol{SM_A}, \boldsymbol{SM_R}\}, \boldsymbol{MMD_{NRA_R}}, \boldsymbol{MMW_R}\} \quad (2)$$

Об’єктивізація переходу від змістовного опису базових типів систем до математичної моделі дозволяє оцінити характеристики й основні взаємозв’язки, а також обґрунтувати межі (кордони) між системою та зовнішнім середовищем її функціонування.

В.А. Омельяненко, д.е.н., доцент
Сумський державний педагогічний
університет ім. А.С. Макаренка,
Інститут економіки промисловості НАН України,
О.М. Омельяненко, доктор філософії
Сумський державний педагогічний
університет імені А.С. Макаренка

СЕРВІЗАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Наприкінці XX – на поч. XXI ст. західні теоретики активно доводять необхідність враховувати фактор переходу до розвитку сервісної економіки (сервізація соціально-економічних відносин) при забезпеченні високого рівня життя населення та сталого розвитку територій. Сервісна економіка в першу чергу характеризується встановленням діалогових (інтерактивних) довготривалих відносин зі споживачами, що спрямовані на максимізацію ступеня їх задоволеності.

Важливо, що сучасні тенденції розвитку сфери послуг виражаються в зростанні та різноманітності характеристик послуг соціального спрямування, зокрема освіти, охорони здоров'я, соціального обслуговування, рівня їх технологій та якості. Також значна частина послуг є нематеріальними, пов'язаним з наукою, знаннями та впровадженням ІКТ [1; 2].

До чинників розвитку сфери послуг, що важливі для сталого розвитку регіону, необхідно віднести:

– диверсифікацію сфери послуг за рахунок включення функціонально складних послуг, відмінними рисами яких є їх знання- та наукомісткість;

– високі вимоги до використовуваних людських та інноваційно-технологічних ресурсів.

Авторами дослідження [3] систематизовано та концептуально узагальнено інформацію щодо елементів механізму взаємодії у регіоні, утворення містами єдиних просторово-економічних конструкцій, а також представлений цей механізм у його теоретико-модельному аспекті. Це дозволить розширити положення теорії просторової взаємодії Т. Хегерстранда і Р. Торнквіста [4], оскільки вона не враховує

роль багатьох нових детермінант (роль четвертинного сектора, інфраструктури міжміських контактів, інформаційне забезпечення). Розгляд феномену взаємодії міст є значущим у контексті розуміння процесів формування регіональних каркасів та просторово-економічних мереж, що дозволить сформувати наукову основу виявлення основних проблем у розвитку регіонального економічного простору та вдосконаленні регіональної просторово-економічної політики.

Для сталого розвитку території необхідно розглянути такі функціональні групи сервісного забезпечення:

1) реалізація спільних соціально-економічних проектів на основі партнерства;

2) покращення інфраструктурної забезпеченості;

3) консолідація конкурентних переваг;

4) створення загального бренду та виведення його на національний ринок;

5) формування єдиного ринкового простору міст;

6) обмін інформацією, знаннями, технологіями;

7) розвиток третинного та четвертинного секторів;

8) формування економічних кластерів та інших спільних просторово-економічних утворень;

9) покращення соціально-економічних параметрів розвитку контактних зон.

На основі вказаних функціональних груп серед функціональних сфер сервізації на рівні регіону можемо відзначити наступні:

1. Забезпечення базових соціальних потреб населення (збереження здоров'я та профілактика вікових та професійних захворювань населення, покращення забезпеченості житлом, підвищення якості послуг комунальної сфери, покращення якісних характеристик міського соціального середовища);

2. Індустріалізація міського простору (сприяння розвитку базових секторів промисловості);

3. Створення умов для мінімізації міграційного та природного зменшення населення шляхом надання освітньо-консультаційних послуг;

4. Формування та супровід портфеля інвестиційних проектів регіонального розвитку;

5. Розвиток малого та середнього підприємництва й торгівлі на основі потенціалу сільських територій;

6. Формування бренду;

7. Експертне забезпечення пошуку та розробки унікальних ресурсних можливостей регіону;

8. Експертне забезпечення програм стимулювання економіки та соціальної сфери;

9. Ревіталізація старопромислових виробництв;

10. Реалізація розвитку молодіжного підприємництва;

11. Стимулювання місцевого попиту на вироблену продукцію на основі кооперації;

12. Розвиток проектів внутрішньо регіонального співробітництва у базових галузях спеціалізації;

13. Залучення стейкхолдерів до вироблення соціально-економічної політики розвитку міста та стимулювання соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, сервісна складова суттєво впливає на швидкість перетворень в секторах регіональної економіки та взаємовплив у них, що призводить до активізації розвитку інноваційної діяльності у сфері послуг.

Список використаних джерел:

1. Омельяненко В.А., Омельяненко О.М., Артюхова Н.О. Маркетинг цифрових інновацій у контексті сталого розвитку регіону. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 72–77.

2. Omelyanenko V., Braslavska O., Biloshkurska N., Biloshkurskyi M., Kliasen N., & Omelyanenko O. C-Engineering Based Industry 4.0 Innovation Networks Sustainable Development. International Journal of Computer Science and Network Security. 2021. № 21 (9). pp. 267–274.

3. Казаков М.Ю., Кутовой С.И. Развитие городского пространства: инструментарий анализа и концепция регулирования. Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 45 (324). С. 10–17.

4. Hägerstrand T. Time-Geography: Focus on the corporeality of man, society, and environment. The Science and Praxis of Complexity. The United Nations University. 1985.

О.І. Пархоменко-Куцевіл, д.держ.упр., професор
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ПРОВЕДЕННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ ТА КОНФЛІКТІВ

В умовах військової агресії, надзвичайних ситуаціях виключне значення відводиться кадровому потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування. Від їх спроможності організувати діяльність критичних інфраструктур, забезпечення інформаційної безпеки країни та регіону, формування безпекового середовища мирного населення, переміщення населення в межах країни та за її межами залежить і ефективність проведення військових дій.

І сьогодні внаслідок фінансових проблем, переформатуванням системи публічного управління виникла проблема оптимізації та раціоналізації системи управління персоналом органів державної влади та місцевого самоврядування.

На нашу думку, кадровий аудит надасть можливість якісно та ефективно оцінити діяльність кадрів системи публічного управління. Кадровий аудит передбачає реалізацію процедури, основною метою якої є аналіз дієвості системи управління кадрами, тобто це комплексна оцінка людських ресурсів та системи роботи з ними, а також виявлення причин виникнення проблем у діяльності, а також оптимізування діяльності апарату та його функцій.

Так, потрібно провести кадровий аудит у двох напрямках: по-перше, кадровий аудит органів державної влади та оптимізація функцій органів державної влади (якщо вони дублюються), а також розглянути можливість оптимізації структури органів державної влади, можливості їх скорочення, поглинання та укрупнення органів державної влади. По-друге, проведення кадрового аудиту персоналу органів державної влади з метою оптимізації кількості кадрів, скорочення кадрів та їх перерозподіл (ротація) між органами державної влади.

Кадровий аудит органів державної влади передбачає аналіз

існуючої структури, підпорядкованості, взаємозв'язок, комунікації органів державної влади, систематизація та узагальнення функціональних обов'язків зазначених органів. На підставі проведення такого кадрового аудиту можливо прийняти рішення щодо оптимізації органів державної влади, скорочення або збільшення кількості органів виконавчої влади, державних підприємств.

У другом випадку фахівці оцінюють ефективність роботи кадрової служби, виявляють недоліки та невідповідності, які можуть негативно позначитися на організації, спричинити трудові суперечки з працівниками, державні позапланові перевірки та судові позови, штрафи та призупинення діяльності. Результати кадрового аудиту можуть визначити напрями для вдосконалення трудових відносин в організації (закладі, установі), сприяти кадровим ротаціям, скороченню кадрів, перерозподілу функціональних обов'язків, просуванню найбільш перспективних співробітників тощо.

Для кадрового аудиту персоналу органів державної влади доцільно використовувати: по-перше, кейс-тестінг. Метод оцінки навичок та компетенцій людини за допомогою спеціалізованих завдань. Зовні кейс-тестинг одночасно схожий і на тестування, і Ассессмент-центр. За внутрішнім змістом це скорочений Ассессмент центр, оскільки відбувається оцінка ключових навичок за спеціальними поведінковими індикаторами. Проте оперативність кейс-тестинг "взяв" від тестування. Керівник або HR-фахівець прямо на співбесіді дає кандидату кілька аркушів із завданням. Протягом відведеного часу той аналізує матеріал, пише свої нотатки та презентує рішення. Відразу після цього проводиться оцінка навичок, може бути ухвалено оперативне рішення [1].

По-друге, аналіз результативності у певний (визначений) період (KPI). KPI – універсальний інструмент, що дозволяє не тільки досягати необхідних цілей та удосконалювати систему оплати праці, а й побудувати оцінку персоналу. Коефіцієнти ефективності розробляються з урахуванням цілей органу державної влади, а також враховують необхідний для успішного співробітника рівень виконання спільних, власних завдань кожного члена робочого колективу. Відповідно, в KPI закладені

параметри оцінки ефективності того чи іншого працівника. Так, щоб оцінити ефективність роботи, необхідно переглянути показники виконання KPI за звітний період [2].

Крім того, для кадрового аудиту персоналу органів державної влади можна використати метод експертних оцінок. Метод експертних оцінок виходить із того, що досить точно оцінити соціально-психологічну обстановку в організації можуть лише люди, які добре знають її особливості та працівників. Експертна оцінка є може бути однією з складових елементів кадрового аудиту.

Також під час проведення кадрового аудиту персоналу органів державної влади можна використати Інструменти Assessment-центру. Використання кількох критеріїв для оцінки службовців, різні методи оцінки, методи, що моделюють робочу ситуацію, участь кількох оцінювачів – це все є важливими аспектами аналізу ефективності персоналу. Основною перевагою Assessment-центру є об'єктивність у порівнянні з іншими методами оцінки персоналу Це один із методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних та професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей спеціалістів. На сьогоднішній день ассесмент-центр є одним із найточніших методів оцінки компетенцій співробітників [6, с. 1-2].

За результатами кадрового аудиту приймається: по-перше, рішення щодо оптимізації структури органу державної влади, зокрема переформатування структурних підрозділів, ліквідація дублювання функцій; по-друге, рішення щодо переформатування кадрового наповнення структурних підрозділів; по-третє, підвищення кваліфікації кадрів, які цього потребують; по-четверте, вивільнення або ротація персоналу, функції яких було скорочено.

Кадровий аудит під час військових дій та конфліктів надасть можливість оптимально та раціонально використати управлінський кадровий потенціал органів державної влади та надасть можливість побачити проблеми формування та розвитку кадрів органів державної влади.

Список використаних джерел:

1. Матвеев А.В., Самохвалова С.М. Инструменты кадрового аудита. *Актуальные проблемы авиации и космонавтики*. 2017. №13. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-kadrovogo-audita-1.
2. Валишвили М. А. «KPI» современного государственного и муниципального управления *УЭкС*. 2015. №4 (76). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-sovremennogo-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya.

Н.І. Патика, д.е.н., професорка
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

ДОСВІД КРАЇН ЄВРОСОЮЗУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЗАЙНЯТОСТІ СІЛЬСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ

При розбудові соціуму на сільських територіях України в умовах воєнного та післявоєнного стану особливої уваги потребуватиме проблема забезпечення зайнятості сільського населення. З урахуванням впливу воєнних дій на соціально-трудові відносини в сільській місцевості необхідно розробляти нові моделі, механізми забезпечення зайнятості, змінювати або корегувати вже напрацьовані стратегічні пріоритети щодо мінімізації деструктивних наслідків екстремальних подій. Це стосується і зміни структури зайнятості за видами економічної діяльності, і зміни самої структури виробництва сільськогосподарської продукції. Основним критерієм їх ефективності має стати збереження існуючих і створення нових робочих місць кваліфікованої праці з гідною оплатою, збільшення джерел доходів сільських домогосподарств та соціальна захищеність сільського населення.

При цьому важливим вбачається врахування досвіду напрацювань у сфері зайнятості сільського населення зарубіжних країн, зокрема тих, що входять до ЄС. Це обґрунтовується, з одного боку, задекларованими нашою державою євроінтеграційними намірами, а з іншого – досягнутими успіхами та накопиченим значним досвідом розвинених країн Заходу у сфері зайнятості на сільському ринку праці.

За результатами аналізу історичної ретроспективи можна

дійти висновку, що політика на ринку праці розвинених країн Заходу базується на дотриманні соціальної справедливості; гідної праці (створення умов, що «забезпечують адекватний дохід, але й залишають вільний час для інших сторін життя населення, поважає права людини, відкриває дорогу соціальній інтеграції»); ефективності (державна політика й законодавча база у сфері зайнятості повинні відповідати реальним потребам соціально-економічного розвитку, мати чіткі цілі й здійснюватися з урахуванням оцінки їх очікуваного впливу на ринок праці й сферу зайнятості й попередніх результатів цього впливу); інклюзивного розвитку [1]; гнучкості та безпеки на ринку праці; узгодженості або єдності (послідовна взаємодія між різноманітними методами й інструментами організаційно-економічного механізму оптимізації зайнятості та стратегіями впливу на сферу зайнятості; поєднання зусиль як офіційних інститутів (організацій, правових та регуляторних норм) та неформальних механізмів (громадськість та її об'єднання) у забезпеченні зайнятості сільського населення).

Країнами Євросоюзу у відповідь на фінансову кризу 2008-2009 рр., та інші деструктивні чинники, в 2010 р. була розроблена та впроваджена Стратегія «розумного, стійкого та всеохоплюючого (інклюзивного) розвитку «Європа-2020»» (далі – Стратегія) [1]. Одними з пріоритетних завдань, визначених у Стратегії, є сталий розвиток конкурентоспроможної «нової європейської економіки знань» і забезпечення зростання зайнятості економічно активного населення віком 20-64 років з наявних 68,5% до 75%. З метою досягнення цільового рівня зайнятості у контексті Стратегії розроблено провідну ініціативу «План з розвитку нових здібностей та збільшення робочих місць», яка визначала основні напрями, необхідні для сприяння зайнятості працездатного населення, в т. ч. сільського (модернізація ринку праці, розвиток професійних навиків упродовж трудового життя, розширення прав і можливостей економічно активного населення, покращення співвідношення попиту та пропозиції на ринках праці, трудова мобільність [1]).

На відміну від попередніх стратегічних документів Євросоюзу [2; 3], однією із ключових цілей цієї Стратегії є всеохоплюючий або інклюзивний розвиток. Результатом

досягнення вказаної цілі має стати підвищення рівня зайнятості у всіх сферах економіки, забезпечення економічної, соціальної та територіальної згуртованості, а отже, розширення прав і можливостей людей на основі високого рівня зайнятості, інвестицій в професійні навики, боротьба з бідністю і модернізація ринку праці, професійної підготовки та соціального захисту з тим, щоб передбачати і керувати змінами у сфері зайнятості, а також побудувати згуртоване суспільство [1].

Здійснений аналіз методів та інструментів практичної реалізації Стратегії «Європа 2020» дає підстави стверджувати, що деякі її завдання вже реалізуються на вітчизняному ринку праці, зокрема: організація професійного навчання безробітних, видача ваучерів для осіб старшого віку для підтримання їх конкурентоспроможності на ринку праці тощо. Водночас, доцільним буде використання таких її елементів, як визначення компетенцій державних і недержавних інститутів ринку праці, соціальних партнерів та громадськості на державному, регіональному та місцевому рівнях, визначення сфери їх відповідальності за впровадження механізму сприяння та використання практики політики «попередження»; диференційований підхід до визначення регіональних та місцевих цілей щодо сприяння зайнятості сільського населення; створення сприятливих умов для ведення інноваційного бізнесу, встановлення державно-приватного партнерства у сфері інвестицій у інноваційний розвиток; залучення приватних інвестицій у науково-дослідну та інноваційну діяльність підприємств, використання фінансових та фіскальних інструментів для стимулювання збільшення їх обсягу; стимулювання роботодавців до забезпечення професійного навчання працівників тощо.

Отже, як свідчить світова практика, забезпечення зайнятості сільського населення шляхом впровадження будь-якого механізму буде дієвим лише за оптимального вибору і поєднання методів, засобів й інструментів та їх системного застосування в ході його імплементації.

Список використаних джерел:

1.Europe 2020. A strategy for smart sustainable and inclusive growth. European Comission: official web-site. 2010. URL:

http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm.
2. European employment strategy. European Comission: official web-site. 2013. URL: http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101.
3. Lisbon strategy for growth and jobs. CommunityReseach and Development Information Servis: official web-site. 2013. URL: http://cordis.europa.eu/programme/rcn/843_en.html.

О. Сердюк, к.е.н., доцент,
А. Мисик, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет,
Л. Горбатюк, к.е.н.
Полтавський фаховий коледж підприємництва і готельно-ресторанної справи

ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

На сьогоднішній день у сфері державного управління відбувається значна кількість трансформацій, яка розпочинається від форм та методів роботи державних структур, окремих службовців та закінчується концептуальними змінами функціонування апарату загалом. Однак, питання формування та розвитку організаційної культури на державному рівні постає дедалі частіше. Вчені констатують зростання значення організаційної культури у процесі реформування системи державного управління. Це пояснюється необхідністю чітко визначати її місце та призначення у структурі ключових факторів розвитку органів влади.

Культура, яка базується на глибинних переконаннях та цінностях персоналу являється своєрідним каркасом рішучих надбудов у контексті становлення професійної сфери [1]. Вона має співвідноситися із її загальною місією, в результаті чого матиме істотний вплив не лише на її структуру та стратегію розвитку, а й репутацію загалом. Влучний вислів поняттю «культура» належить Е. Ерріо, який стверджував, що «культура є тим, що залишається, коли все решта зникає» [5].

Поняття організаційної культури є досить широким. Вона позначається на всіх внутрішніх та зовнішніх стосунках, процесах, зв’язках та відіграє значну роль в контексті процесу

становлення та функціонування державної структури (табл. 1).

Оргкультура скеровує поведінку навіть тоді, коли це не усвідомлюється [1], допомагаючи при цьому рухатися в правильному напрямі.

Таблиця 1

Роль організаційної культури в контексті процесу встановлення та функціонування державної структури

№ п/п	Основні характеристики
1.	Сприяє формуванню єдиної моделі поведінки, яка складається з переконань та цінностей персоналу.
2.	Являє собою важливу інтегративну характеристику організації, яка визначає взаємовідносини із внутрішнім та зовнішнім середовищем організації.
3.	Являється невід'ємним складником ефективного функціонування організації у разі запровадження змін.

До основних складових професійної культури державних службовців належить поняття «естетичної культури», яка включає наступні складові: культуру зовнішнього вигляду; організації робочого місця; культуру підготовки документів і діловодства; культуру мови та спілкування [4].

Розвивати та підтримувати культуру в потрібному напрямі можливо лише за умови належної її побудови. На думку Е. Шейна, основними джерелами її формування являється: «бачення та цінності самого засновника підприємства та вимоги сфери, у якій власне і відбувається його функціонування» [5].

Основоположним документом, який сприяє більш системно розглянути процес формування та підтримки організаційної культури в публічному секторі є Стратегія реформування державного управління України на період 2022-2022 р [2] та план заходів щодо її реалізації. Даний документ затверджується розпорядженням Кабінету Міністрів України.

У відповідності зі Стратегією, план заходів передбачає: запровадження тестування як етапу конкурсу на посади державної служби в міністерствах чи центральних органів виконавчої влади на базі центру оцінювання та професійного навчання. Також план заходів включає розробку модулів інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі HRMIS [2].

На процес формування та розвитку організаційної культури впливають багато факторів як внутрішнього, так і зовнішнього

спрямування. Серед яких: соціально-економічні фактори, політична ситуація в країні, рівень комунікацій, характер ухвалення рішень

Ефективна реалізація організаційна культура органів влади можлива за допомогою використання наступних елементів:

– залучення на державну службу кандидатів, які мають найвищі прагнення працювати в публічній службі та отримувати додаткові можливості, за рахунок морального та матеріального ґатунку;

– рівень відкритості органів влади та відповідно, ступінь довіри до них;

– самовдосконалення лідерів організації, зокрема через навчання;

– чітка система мотивації, що включає в себе: комфортні умови праці, гнучкі системи винагород.

Список використаних джерел:

1. Падафет Ю. Г. Організаційно-правові аспекти формування та розвитку організаційної кульутри державної служби. *Теорія та практика державного управління*, 2020. № 42 (69). С. 208-2014. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2020_2_27 (дата звернення: 10.05.2022 р.).

2. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 рр. / затв. розпорядженням КМУ від 16.08.2021 р. № 831-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9 (дата звернення: 10.05.2022 р.).

3. Черноног Є. С. Державна служба: історія, теорія і практика : навч. посіб. Київ : Знання, 2003. 458 с.

4. Швайко Н. А. Искусство как источник культурной и исторической памяти. Историческая память и диалог культур : сб. материалов междунар. науч. школы, г. Казань, 5–6 сент. Казань, 2013. С. 316–318.

5. Edgar H Schein, Peter Schein. Organizational culture and leadership. 5th edition. Hoboken, New Jersey. 2017.

Т.В. Сокольська, д.е.н., професор
Білоцерківський національний аграрний університет

ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ГРОМАД

Успішне проведення реформи децентралізації влади в Україні засвідчило, що найважливішим чинником формування конкурентоспроможних громад є розвиток людського капіталу. Доведено практикою, що країни, які навчилися краще за інші

використовувати знання, уміння, компетенції людей, їх здатність до подальшого навчання і усе те, що охоплюється категорією «людський капітал» стали світовими лідерами [1].

Розглядаючи людський капітал як фактор сталого розвитку, зазначимо, що його накопичення визначається як передумова найбільш оптимального перетворення природних запасів у виробничий капітал, як умова продовження технічного прогресу, засіб зниження економічного дефіциту.

Що стосується України, то оцінка стану людського капіталу ще до війни була неоднозначною. З одного боку, мало місце поліпшення певних якісних його характеристик: збільшення частки населення з вищою освітою; зростання комп'ютерної грамотності; уміння працювати в ринковому середовищі; підвищення підприємницької активності [2]. Водночас відбувалися процеси, що посилювали його руйнацію.

Сьогодні, коли російські окупанти продовжують цілеспрямовано знищувати не лише нашу економіку, інфраструктуру, виробничі об'єкти, а й мирне населення, стан людського капіталу катастрофічно погіршується, особливо у сільській місцевості. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, з початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну станом на 23 квітня 2022 р. з України виїхали 5 186 744 людей [3].

Це переважно жінки працездатного віку з дітьми. І не відомо, яка частина з них повернеться в Україну після нашої перемоги, це вплине на посилення дефіциту висококваліфікованих кадрів. Варто також зазначити, що ця війна, за безпрецедентної підтримки країн Заходу, як ніколи, згуртувала український народ. Сьогодні у громад з'явилася необхідність переходу до іншої парадигми, коли нові можливості, нові технології дають змогу людині знайти себе там, на що вона навіть і не сподівалася. Володіючи рівними можливостями втілювати державну програму регіонального розвитку «Нове українське село» громади мають можливість на власний розсуд використовувати ресурсний потенціал. Проте, серед пріоритетів найголовнішим є стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва на сільських територіях; розвиток різних форм кооперації, фермерства, розбудова інфраструктури для

зберігання сільськогосподарської продукції, розвиток сільського зеленого туризму та різного роду ремесл.

У зв'язку з цим, територіальні громади уже сьогодні повинні вийти на новітню орбіту розвитку, базовану на локальній ініціативі, громадському контролі та ефективних підходах використання ресурсного потенціалу. Використовуючи нові технології, свої знання, мешканці громад мають продукувати нові товари і виходити з ними на ринки. Але, при цьому, варто пам'ятати, що спроможність громад значною мірою визначається результативністю використання ресурсів: фінансових, просторових (територіальних), земельних, що потребує відповідної компетентності.

У 2020 р. на місцевих виборах отримали перемогу справжні лідери, ентузіасти, але при написанні стратегії та розробці програм місцевого розвитку виявлено їх недостатній компетентнісний рівень, особливо в частині використання сучасних механізмів публічного управління. А тому, в цьому плані, окрім бажання працювати на розвиток громади одним із ключових чинників виступає освіта.

На нашу думку, в нинішніх умовах, громадам, з метою розвитку людського капіталу, конче необхідна співпраця з закладами вищої освіти та використання їхнього потенціалу для інноваційного розвитку. Сучасні університети в результаті досліджень продукують нові ідеї та шляхи їх втілення в практичну діяльність, які можна застосовувати на певних територіях.

Студенти магістранти і молоді вчені можуть бути залучені до розробки стратегії розвитку громад, здійснення SWOT- аналізу для виявлення конкурентних переваг громади, з урахуванням внутрішніх ресурсів. Саме таким чином відбувається зміна ролі вищих навчальних закладів у регіональному розвитку європейських країн в тому числі через SMART- спеціалізацію.

Важливим також є те, що в цьому році спрощено умови вступу до вишів, це є важливим для випускників сільських шкіл і надає їм більше шансів здобути освіту та повернутись фахівцем у своє село.

Отже, уже сьогодні, навіть в умовах військового стану, органи місцевого управління мають активізувати свою

діяльність на шляху реалізації заходів із відтворення людського капіталу. Оскільки мова йде про забезпечення сталого розвитку сільських територій, необхідно визначити та регламентувати його цілі, орієнтовані на створення умов для створення бізнесу і зайнятості в громаді, а також покращення стану інфраструктурного забезпечення як базового індикатора якості життя населення [4].

У структурі публічного управління місцевого самоврядування визначальною виступає не матеріальна, а інтелектуальна власність – людський капітал, його уміння генерувати ідеї і створювати можливості їх реалізації задля досягнення конкурентних переваг сільським територіям та їх інноваційного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Центр Розумкова. 2018. URl: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf.
2. Красностанова Н., Стоян Р. Цілі сталого розвитку в контексті формування та розвитку людського капіталу. Бізнесінформ 2020, № 2 С. 422-429.
3. Operations data portal. URl: Refugees fleeing Ukraine (since 24 February 2022).
4. Біль М. М., Патицька Х. О. Відтворення людського потенціалу об’єднаних територіальних громад в Україні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України 2019. Випуск 5 (139). С. 42-49.

Т.В. Сокольська, д.е.н., професор,
Н.І. Баліцька, здобувач вищої освіти,
Н.О. Федорцова, здобувач вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

ІНДЕКС ПРОЗОРОСТІ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН МІЖ ВЛАДОЮ ТА ГРОМАДЯНСЬКИМ СУСПІЛЬСТВОМ

Забезпечення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування для України, зокрема у сфері їх фінансів, сьогодні є особливо актуальним, оскільки виступає одним із індикаторів ефективності реформи децентралізації державного управління [1].

Одним із основних нормативно-правових актів щодо права громадян на участь в управлінні державними справами є Європейська хартія місцевого самоврядування. Цим документом закріплено право громадян отримувати інформацію про державний та місцеві бюджети, брати участь у їх формуванні а також ухваленні рішень щодо їх затвердження [2].

Відкритість та прозорість органів місцевого самоврядування у фінансовій та бюджетній сферах, реальна публічна підзвітність та підконтрольність є запорукою складання та реалізації ефективного і дієвого бюджету та успішного розвитку громади. Розбудова та налагодження довірливих партнерських зносин з мешканцями та підзвітність місцевої влади допомагають формувати прозору та відкриту бюджетну політику і слугують запорукою подальшого демократичного розвитку та розбудови громади і країни, в цілому.

Проте, попри чинне бюджетне регулювання в Україні, сьогодні можливості для реалізації права громадськості на інформацію про бюджет і врахування її точки зору під час прийняття відповідних рішень щодо використання бюджетних коштів є дещо недостатніми. Зокрема, має місце проблема недостатньої інформованості громадян про бюджетні процеси, обмежена можливість їх участі у прийнятті бюджетних рішень, складний формат подання бюджетної інформації. Це, в свою чергу, не дає можливості владі здійснювати ефективну взаємодію з громадянами щодо їх очікувань та побажань на рахунок розподілу публічних коштів та не дозволяє обом сторонам налагоджувати партнерські взаємовідносини й розробляти спільні рішення з урахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін [3].

У зв’язку із зазначеним, з 2018 року, реагуючи на зазначені проблеми та шляхи пошуку їх рішень, для проведення оцінки відкритості та доступності інформації щодо бюджетного процесу і залучення до нього громадськості було розроблено та запроваджено спеціальний інструмент – Індекс прозорості місцевого бюджету. Він являє собою суму зважених оцінок по кожному ж параметрів оцінки, які надаються місцевим бюджетам, що проходять оцінювання. Максимальна зважена оцінка прозорості може досягати 100 балів, і, відповідно, чим

ближчою є загальна оцінка до максимально можливого, тим прозорішим є відповідний бюджет. При цьому, місцевому бюджету надається загальний інтерпретований опис за результатами наданих балів – непрозорий, задовільний, або ж інноватиний рівень прозорості бюджету [4].

Зазначимо, що метою здійснення такої оцінки є створення ефективної системи моніторингу забезпечення доступу громадян до місцевого бюджетного процесу та їх максимальна інформатизація щодо всіх аспектів його складання, перегляду, розгляду, затвердження і виконання.

Аналіз показники забезпечення прозорості міських бюджетів в Україні за 2018-2019 рр. свідчить, що у 2018 р. найвищі показники продемонструвало місто Дрогобич (73% від всіх можливих практик запроваджених та використовуваних в місті), хоча у 2019 році лідерство перехопило місто Вінниця (70 %). Причому їх показник є надто близьким до інноватиного рівня прозорості [4].

За даними Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), Представництва Європейського Союзу, Уряду Канади, Фонду Східна Європа, Міжнародного фонду «Відродження», Громадського партнерства «За прозорі місцеві бюджети!», до найкращих практик прозорості можна віднести наступні: долучення багатосторонніх органів до розробки проєкту бюджету (Дрогобич, Суми та Хмільник), ефективна система бюджетних запитів (Дніпро, Дрогобич, Енергодар, Київ та Чернівці), постійні бюджетні консультації з громадськістю («бюджетні слухання») (Чернівці, Вінниця, Дрогобич, Луцьк та Суми), онлайн – інструменти консультацій та візуалізація бюджетного процесу (Київ), забезпечення відкритих даних про капітальні видатки та їх візуалізація (Дніпро, Дрогобич, Луцьк та Чернівці) та систематичне оприлюднення відповідних звітів про використання коштів місцевого бюджету в машиночитному форматі (Вінниця) [5].

За свідченням [4], найважливішими показниками удосконалення системи місцевого бюджетування у досягненні максимальної оцінки згідно Індексу прозорості можуть бути уніфікація оприлюднення та систематичне оновлення всієї бюджетної документації та прийнятих бюджетних рішень,

надання громадськості безперешкодного доступу до бюджетної інформації та процесів ухвалення управлінських бюджетних рішень, інтерактивна візуалізація та максимальне наповнення цієї інформації, запровадження бюджетних симуляторів («Budget Simulator»); максимальне залучення громадян до бюджетного процесу (зокрема, через запровадження механізмів «Citizens Budget» та Бюджетів участі).

Всі ці інструменти мають стати невід'ємними складовими покращення якості прийняття бюджетних рішень у громадах, їх виваженості, адекватності та консолідованості зусиль, а також відповідності і спрямованості основним потребам громадян та зменшення вірогідності вчинення корупційних дій місцевої влади.

Список використаних джерел:

1. Куценко Т. Ф. Сучасний інструментарій забезпечення прозорості місцевих бюджетів в Україні: оглядовий аналіз. Економіка та держава № 10/2019. С.59-66.

2. Горбунов О.В. Прозорість місцевих бюджетів та публічність місцевого самоврядування в Україні: методики оцінювання та напрями їх удосконалення. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 2/3. С. 48-53.

3. Бобиренко В., Бойко А., та ін. Методологія оцінки прозорості місцевих бюджетів. Фонд Східна Європа — 2017 URL: https://pauci.org/upload/files/metodologiya.pdf.

4. «Індекс прозорості місцевих бюджетів. Звіт про результати оцінювання прозорості місцевих бюджетів 2018-2019 рр. Федерація канадських муніципалітетів. URL: http://surl.li/bzfrv.

5. Індекс бюджетної прозорості – 2018. URL: http://surl.li/bzfrw.

М.І. Сокур, д.т.н., професор,
М.В. Куліш, здобувач вищої освіти
Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського,
В.С. Білецький, д.т.н., професор,
НТУ «Харківський політехнічний інститут»
Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМУ РОЗВИТКУ МІСТА КРЕМЕНЧУКА

Інформація та знання, отримані та впорядкована в процесі проведення досліджень SWOT-аналізу, стали важливим ресурсом для подальшого аналізу економічного та соціального стану громади м. Кременчука. Проведений зовнішній аналіз –

оцінка основних загроз і можливостей визначили зовнішнє середовище, а внутрішній аналіз – аналіз сильних і слабких сторін громади забезпечили визначення основних проблем розвитку міста.

Визначення сильних та слабких сторін відбувалося за наступними сферами: природно-ресурсний потенціал; економічний потенціал; інфраструктурний розвиток; науково-технічний потенціал; стан довкілля; трудовий потенціал; туристичний потенціал.

Аналіз можливостей і загроз відбувався за такими сферами: зовнішньоекономічна та зовнішньополітична ситуація; макроекономічна ситуація; геоекономічне та геополітичне положення; демографічна та соціальна ситуація.

Аналіз показав зменшується частки іноземного капіталу в структурі економіки та обсяг експорту товарів і послуг в останні десятиліття. Сальдо зовнішньої торгівлі послугами є негативним.

У сфері малого та середнього бізнесу існує тенденція до зменшення кількості фізичних осіб-підприємців, що пов'язано з проведенням ліквідаційної процедури в більшості випадків та власним рішенням. На збільшення кількості найманих працівників впливає зниження ставки єдиного соціального внеску, що нараховуються на фонд заробітної плати працівників до 22,0%, та, як наслідок, легалізація робочих місць у суб'єктів господарювання. Збільшення частки малих і середніх підприємств у загальному випуску продукції (робіт, послуг) зумовлено зростанням обсягів доходу, що спричинено зростанням вартості іноземної валюти, як наслідок – зростанням вартості реалізованих товарів, робіт, послуг. У соціальній сфері спостерігається недосконалий рівень діяльності та матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я, освіти, спорту та культури. В житловій сфері існує недостатній розвиток індустріальних методів по роботі з побутовими та виробничими відходами; невідповідність вартості комунальних платежів якості наданих послуг; відсутність дієвого механізму довгострокового кредитування житлового будівництва.

Незважаючи на це, місто має значний потенціал для розвитку. Розташовано місто майже в центрі України та має

розвинену інфраструктуру. Підписано Угоду мерів і розроблено План дій сталого енергетичного розвитку. В муніципальному секторі активно впроваджуються енергоефективні заходи.

Як місцева громада, що будує сильну спільноту, місто Кременчук має великий ресурс формування органів місцевого самоврядування, забезпечення участі у розбудові міста всіх зацікавлених сторін і спільне бачення владою й громадою його майбутнього. Місто прагне до врядування європейського зразка.

Реалізуючи принципи соціальної злагоди, місто має намір покращити соціальний простір, підвищити соціальну згуртованість та інтеграцію в нього різних секторів − освіти, безпеки, культури, охорони здоров'я. Місто буде прагнути до подальшого вдосконалення роботи соціальних інститутів. Це сприятиме формуванню соціальної довіри, відчуття рівності можливостей для жителів міста та поваги до них як до індивідів. Бажана «траєкторія» розвитку, що має привести громаду до стратегічного Бачення складається з низки стратегічних напрямів розвитку (рис. 1).

Кременчук − один з найпотужніших індустріальних центрів України з розвиненою економічною та соціальною інфраструктурою

⇩

Стратегічні напрямки розвитку			
A. Місто розвиненого експортоорієнтованого бізнесу	B. Місто зі сприятливими умовами інвестування	C. Енергоефективне та екобезпечне місто	D. Креативний життєвий та гуманітарний простір розвитку людини
Стратегічні цілі			
A.1. Ефективна інфраструктура бізнесу та просування експорту	B.1. Якісні інвестиційні продукти	C.1. Ефективна енергетична політика міста	D.1. Ефективне врядування − активна громада
A.2. Інформаційна та ресурсна підтримка розвитку бізнесу	B.2. Супровід інвестиційної діяльності, маркетинг території	C.2. Енергоефективна міська інфраструктура	D.2. Креативний освітній і культурний простір
A.3. Розвиток туризму		C.3. Екологічно безпечне місто	D.3. Зручна логістика, комфортний відпочинок і дозвілля

Рис.1. Стратегії розвитку міста Кременчука

Стратегічні напрями на бажаній «траєкторії» розвитку вказують на шляхи досягнення саме цього стратегічного бачення. З визначенням напрямів розвитку було продовжено процес свідомого вибору конкретних способів, системи цілей і результатів розв'язання визначених проблем і реалізації можливостей щодо розвитку міста. Кожен зі стратегічних напрямів конкретизується у стратегічних і оперативних цілях.

Для забезпечення належного рівня відповідальності за реалізацію Стратегії необхідно створити систему моніторингу її реалізації. Така система має включати Орган з моніторингу − Комітет з управління впровадженням Стратегії та Документ − Положення про систему моніторингу впровадження Стратегії.

Отже, на основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що місто має як свої сильні сторони та можливості, так і слабкі сторони з загрозами. Стратегія розвитку міста повинна вирішувати спільні проблеми і реалізацію спільних завдань щодо ефективного розвитку продуктивних сил громади, раціональне використання ресурсного потенціалу, створення комфортних умов життя населення, забезпечення екологічної безпеки та вдосконалення територіальної організації суспільства. Це досягається через спільну реалізацію інтересів влади, громади та бізнесу.

М.М. Трещов, д.держ.упр., доцент
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ОЦІНКА ВПЛИВУ ПРОГРАМ КІЛЬКІСНОГО ПОМ'ЯКШЕННЯ КРАЇН G-7 НА РІВЕНЬ ІНФЛЯЦІЇ В УКРАЇНІ (КЕЙС «COVID-19»)

2021 рік став роком, коли номінальний ВВП України за розрахунками Міністерства економіки України зріс порівняно з показником 2020 р. на 3,2% і досяг історичного максимуму та очікується на рівні 4 808,5 млрд грн [4].

Фактично це пов'язано з трьома групами факторів. По-перше, можемо констатувати, що підприємницьке середовище адаптувалося до нових викликів, пов'язаних з обмеженнями та зміною споживацької поведінки внаслідок пандемії

коронавірусу COVID-19 через продовження обмежень. По-друге, програми кількісного пом'якшення запроваджені не лише провідними країнами світу, а і власне Україною призвели до засилля дешевих грошей, які з одного боку стимулювали зростання споживання і, відповідно, виробництво, а з іншого – значні обсяги яких було скеровано в ризиковані, але більш привабливі інвестиційні активи, в тому числі і вітчизняні державні запозичення. І по-третє, для української економіки, яка носить сировинно-експортно орієнтований характер, склалися вкрай сприятливі умови на світових ринках продовольства та гірничо-металургійної продукції, адже ціни на зернові, метали та руду оновили багаторічні максимуми, що спровокувало розмови про початок нового сировинного суперциклу, та зрештою призвело посилення курсу національної валюти, курс якої зріс з 28,27 дол США на 01.01.2021 до 27,28 грн за долар США на 01.01.2022 [1].

Проте під впливом програм кількісного пом'якшення, запроваджених провідними країнами світу у 2021 р., світова інфляція в країнах, що розвиваються, перевищила більшість історичних максимумів. У грудні 2021 р. рівень інфляції у Єврозоні сягнув найвищого показника з 1997 р. через стрімкий стрибок цін на енергоносії та послуги – 5%. Це рекорд за історію спостережень, що був встановлений в листопаді 2021 р. – 4,9% до листопада 2020 р. Додамо, що в 19 країнах, які використовують євро як офіційну валюту, інфляція мала стійкий тренд до зростання в річному вимірі та в жовтні минулого року становила 4,4%, у вересні – 3,4%, серпні – 3%, у липні – 2,2%.

Серед країн Єврозони найвищі показники рівня інфляції зафіксовано в Естонії – 12%, Литві – 10,7%, Латвії – 7,7%, Іспанії – 6,7%, Бельгії – 6,5%, Нідерландах – 6,4%, Німеччині та Ірландії – 5,7%, Люксембурзі – 5,4%, Словенії та Словаччині – 5,1%. Рівень інфляції в найпотужнішій економіці Єврозони – Німеччині – досяг 29-річного максимуму та склав 6% [Eur].

В країнах ЄС, які зберегли національні валюти, в листопаді 2021 р. найвищою була інфляція в Угорщині – 6,6%, в Румунії вона склала 6,5%, а в Польщі – 6,4%. У Великій Британії, яка посідає 10 місце за ВВП серед країн світу, показник інфляції оновив максимум з 1992 р. склавши 5,4% у річному вимірі [6].

За даними Бюро праці США індекс споживчих цін у 2021 р. сягнув найвищого значення з рекордного для економіки США 1982 р. – 7%. Вищі показники індексу (на 6,3%) в США спостерігалися у 1990 – 1991 рр. – під час війни в Перській затоці. Індекс споживчих цін в 2021 р. не побив лише його показник в понад 12%, зафіксований наприкінці 1970-х рр., чинником якого стало нафтове ембарго з боку країн-членів ОПЕК [2].

Стосовно України зазначимо, що інфляція на споживчому ринку в 2021 році склала 10%. Базова інфляція в січні-листопаді 2021 р. досягла позначки в 7,9%. Зрозуміло, що така динаміка, в основному, зумовлена зростанням світових цін на продовольство та енергоресурси, що стимулює як безпосереднє підвищення цін на ці товари в Україні, так і підвищення виробничих витрат підприємств внаслідок зростання вартості сировини та енергії. Серед інших факторів, слід зазначити також реалізацію частини відкладеного під час жорстких карантинних обмежень споживчого попиту та компенсацію понесених бізнесом під час обмежень збитків.

Проте зниження рівня інфляції достатньо сильно корелює з трендом грошово-кредитної політики, і відповідно Національний банк України, ураховуючи баланс ризиків та посилення фундаментального інфляційного тиску, одним із перших серед центральних банків відійшов від м’якої грошово-кредитної політики та впродовж 2021 р. п’ять разів підвищував облікову ставку: 05.03.2021 – з 6% до 6,5% річних, 16.04.2021 – до 7,5% річних, 23.07.2021 – до 8% річних, з 10.09.2021 – до 8,5% річних, 10.12.2021 – до 9% річних, а з 21.01.2022 – до 10% річних [3]. Це мало позитивний вплив на рівень інфляції в Україні, оскільки вплинуло і на динаміку інших процентних ставок, зокрема процентні ставки за кредитами овернайт та за кількісними тендерами з рефінансування банків Національного банку України з початку 2021 р. зросли з 7% до 10% річних, а за депозитними сертифікатами з 5% до 8% річних, за тендером розміщення депозитних сертифікатів – до 9% річних.

Щодо перспектив на 2022 рік зазначимо, що Урядом прогнозується середній індекс споживчих цін до 2021 р. 7,2% (грудень до грудня попереднього р. – 6,2%). Індекс цін

виробників промислової продукції очікується на рівні 7,8% в грудні 2022 р. порівняно з груднем 2021 р. Але світовий тренд зростання рівня інфляції, який залишився незмінним в січні 2022 р., свідчить про складність досягнення цільових показників на тлі зовнішнього тиску на рівень цін в Україні та повільного згортання програми кількісного пом'якшення з боку центральних банків та урядів країн G-7.

Список використаних джерел:

1. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. Національний банк України. URL: https://cutt.ly/FPRaYxN.
2. Тарасовський Ю. Річна інфляція у США у грудні досягла 7%. Індекс цін показав максимальне зростання з 1982 року. Forbes. 2022. URL: https://cutt.ly/3PRs2E9.
3. Облікова ставка Національного банку. URL: https://cutt.ly/9PRdsrc.
4. Державна служба статистики. URL: http://www.ukrstat.gov.ua.
5. Euro area annual inflation up to 5.0%. URL: https://cutt.ly/xPRsEPY.
6. Consumer price inflation, UK: December 2021. URL: https://cutt.ly/OPRsJ8U.

М.М. Трещов, д.держ.упр., доцент,
В.А. Леоненко, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ПРОГНОЗУВАННЯ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ У КОНТЕКСТІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Розробка та реалізація стратегій регіонального розвитку – складний багатогранний процес, який включає такий аспект, як зростання доходів місцевих бюджетів, що є головним критерієм ефективності функціонування та фактором економічного росту. При цьому набувають актуальності проблеми, які пов'язані із загостренням диспропорції між потребами в ресурсах і можливостями забезпечення розвитку регіонів.

Враховуючи те, що визначення цілей соціально-економічного розвитку регіону, перш за все, лежить у площині наявності економічного потенціалу його системи, надзвичайно важливим є розробка якісного прогнозу фінансового ресурсу кожного регіону.

За таких умов важливим чинником стабілізації економічної

ситуації в країні має стати ефективний процес формування дохідної частини місцевих бюджетів, що повинен базуватися на максимально точній та науково-обґрунтованій оцінці надходжень податків до місцевих бюджетів як на поточний момент, так і в майбутньому [1].

Для забезпечення потреб у всіх напрямах соціально-економічного розвитку регіон повинен створювати та нарощувати власну фінансову базу. Тому оцінка обсягів дохідної частини бюджету як на короткострокову, так і на середньострокову перспективу є одним із основних методів визначення його фінансового потенціалу. А це, е свою чергу, потребує розробки максимально точних прогнозів надходжень податків до місцевих бюджетів, що дасть змогу забезпечувати оптимальне використання доступних ресурсів з орієнтацією на регіони, на території яких їх було сформовано.

Відповідно, розробка стратегії регіонального розвитку повинна здійснюватися у тісній взаємодії з розрахунком прогнозних показників податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів і навпаки. Таким чином її ефективність значною мірою залежить від якості тих прогнозів, які використовуються на етапі її формування, а точність прогнозних показників, в свою чергу, в найвищій мірі визначається якістю показників соціально-економічного розвитку країни та її регіонів.

При цьому, завищення очікуваних обсягів дохідної частини бюджету неминуче приведе до невідповідності між цілями стратегії розвитку регіонів та можливостями їх реалізації. В такому випадку постає вибір між двома негативними напрями дій: збільшення кредитних ресурсів; скорочення завдань визначених стратегією соціально-економічного розвитку.

У свою чергу, заниження прогнозів надходжень до бюджетів спричинить неповне використання ресурсів, що потребує наступного оперативного коригування задач, поставлених в процесі розробки політики регіонального розвитку, та містить загрозу прийняття недопрацьованих управлінських рішень.

Тобто, в кожному із випадків існує ризик порушення стабільності регіонального розвитку та зниження ефективності витрат на його підтримку.

Таким чином, прогнозування надходжень до місцевих

бюджетів повинно здійснюватися на основі такої комбінації факторів соціально-економічного розвитку, яка дозволить максимально сконцентрувати в бюджетах місцевого самоврядування наявні фінансові ресурси та забезпечити прозорість механізмів формування, розподілу і використання валового регіонального продукту.

Відповідно, для початку необхідно виявити максимальну кількість факторів соціально-економічного характеру, які можуть вплинути на значення прогнозу. Потім потрібно зрозуміти, як вони будуть змінюватися з плином часу, щоб надалі їх можна було використовувати при прогнозуванні обсягів дохідної частини місцевих бюджетів.

Отже, прогнозування надходжень до місцевих бюджетів обов'язково має здійснюватися в контексті розробки політики регіонального розвитку для досягнення таких цілей, як: забезпечення координації соціального та економічного розвитку регіону та регіональної фінансової політики; комплексне прогнозування наслідків розробленої політики регіонального розвитку; моніторинг довгострокових негативних тенденцій та своєчасного впровадження необхідних заходів.

Відповідно, розраховані на середньострокову показники обсягу доходів орієнтуються на сприяння соціальному та економічному розвитку регіонів при безперечному врахуванні критеріїв результативності видатків. При цьому необхідно зосередити увагу на перетворенні розроблених прогнозів надходжень до бюджетів усіх рівнів в ефективний інструмент реалізації стратегій регіонального розвитку.

Відповідно впровадження системи розробки показників соціально-економічного розвитку на регіональному рівні включає такі складові: розмежування обов'язків, повноважень та відповідальності за формування прогнозів: центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування та інші органи державного управління; передача частини повноважень на нижчий рівень управління; введення належних регуляторів: визначення сфер компетенції, прозорість процедур прийняття рішень, незалежність та неупередженість; безперервний процес професійного навчання спеціалістів; законодавче закріплення

відповідних основ, зокрема щодо розроблення та реалізації внутрішньої регіональної політики, а також розроблення прогнозних документів на регіональному рівні.

Список використаних джерел:

1. Тараненко В.Є., Мунько А.Ю. Прогнозування надходжень податків до місцевих бюджетів як спосіб оцінки фінансових можливостей регіону: тези Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. аспірантів та молодих вчених 30 лист. 2012 р. Дніпропетровськ: ДДФА, 2012. URL : http://dsfa.mybb3.net/viewtopic.php?p=2065.

С.О. Шевченко, д.держ.упр., професор
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: ПРИНЦИПИ, ПІДХОДИ

Адміністративна реформа в Україні, швидкі темпи цифровізації усіх сфер публічного управління та виклики, пов’язані із непередбачуваними кризами (пандемія, військові дії тощо) обумовлюють впровадження новітніх технологій організації надання адміністративних послуг зокрема. Досягнення цього повинно базуватися на таких основних підходах:

– формування єдиної державної політики щодо розвитку системи надання адміністративних послуг, забезпечення її ефективної реалізації;

– досягнення завдань та індикаторів Цілей сталого розвитку України на період до 2030 р.;

– консолідація та координація ресурсів, зусиль та дій державних органів, надавачів адміністративних послуг, громадян та бізнесу щодо розвитку;

– сприяння наданню усіх видів адміністративних послуг та підвищенню їх якості;

– управління якістю адміністративних послуг шляхом використання моделі безперервного поліпшення процесів за підходом «плануй – роби – перевіряй – впливай»;

– використання передових міжнародних стандартів та підходів до надання адміністративних послуг населенню;

– формування єдиного інформаційного простору як сукупності баз та банків даних, технологій їх ведення та

використання, інформаційно-телекомунікаційних систем та мереж, що функціонують на основі єдиних принципів і загальних правил, що забезпечує інформаційну взаємодію різних сторін і задоволення їх інформаційних потреб, а також інтероперабельність, інтегрованість та гармонійний взаємозв'язок із суміжними сферами [1];

– розвиток національної інфраструктури надання адміністративних послуг та її інформатизації, що, зокрема, включає в себе кадрову спроможність, інформаційні ресурси, технології, продукти і послуги;

– створення умов для справедливої конкуренції та розвитку ринку адміністративних послуг;

– використання переваг обробки великих даних («big data») та інтелектуальних систем для прогнозування потреб населення в окремих адміністративних послугах, планування ресурсів;

– дебюрократизація та адміністративне спрощення для надавачів адміністративних послуг;

– прозорість та публічна доступність узагальнених даних щодо розвитку системи надання адміністративних послуг;

– забезпечення інформаційної безпеки та захисту інформації і персональних даних;

– орієнтованість системи надання адміністративних послуг на клієнта (громадянина України, члена територіальної громади), залучення громадян до піклування про власне здоров'я, контролю за якістю отриманих послуг, зокрема шляхом надання доступу до власних даних та розпорядження ними, а також зручного доступу до актуальних знеособлених відкритих даних;

– забезпечення інклюзивності системи надання адміністративних послуг;

– досягнення гендерного паритету в системі надання адміністративних послуг, зокрема шляхом застосування гендерного аналізу на етапах планування та впровадження управлінських рішень.

До принципів формування системи адміністративних послуг, що дозволить підвищити її ефективність відносимо:

– ціннісна орієнтованість – визнання потреб населення (громадянина України, членів територіальних громад)

найвищою цінністю, на збереження якої спрямовується діяльність всіх суб'єктів системи надання адміністративних послуг;

– всебічний розвиток та інтегрованість – всеохоплення та узгодженість змін всіх елементів системи (державних та приватних закладів);

– демонополізація – рівні можливості для всіх щодо надання адміністративних послуг із урахуванням їхньої спроможності;

– безпека – обґрунтування на основі наукових доказів та безпечність застосування механізмів;

– соціальна справедливість – універсальний доступ до якісних адміністративних послуг представникам всіх соціально-економічних груп;

– спільна відповідальність – баланс відповідальності між органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів за якість та доступність адміністративних послуг для всіх;

– найвища якість – застосування найбільш ефективних для кожного конкретного випадку засобів та способів надання адміністративних послуг;

– гендерна рівність – задоволення потреб в адміністративних послугах усіх гендерних груп населення;

– інноваційність – обов'язковість спрямування частини ресурсів на розробку, пілотування, аналіз і мультиплікацію інноваційного досвіду і технологій;

– превентивність – прогнозування потреб в окремих адміністративних послугах, їх ресурсозабезпечення;

– публічність – залучення усіх стейкхолдерів до участі у формуванні й реалізації системи надання послуг;

– негайне реагування – оперативне реагування та адаптація системи надання у надзвичайних ситуаціях.

Зауважимо, що надання адміністративних послуг населенню не є питанням лише цієї сфери публічного управління. Інші політики, сфери, галузі також відіграють ключову роль (наприклад, регіональна та екологічна політики, наука та інновації, координація схем соціального забезпечення, охорони та безпека праці та інші). Розвиток ефекту синергії з іншими секторами посідає вирішальне значення щодо удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні.

Список використаних джерел:

1. Створення центрів надання адміністративних послуг в ОТГ: збірник методичних матеріалів Програми ЄС «U-LEAD Компонент 2: (початкова фаза)». К.: U-LEAD, 2017. 130 с.

С.Є. Антонова, к.е.н., доцент,
М.В. Самолюк, здобувач вищої освіти
Національний університет водного господарства та природокористування

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИІНФЛЯЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Будь-яка сфера людської діяльності потребує інформаційного забезпечення, адже всі рішення мають бути виважені, підкріплені знаннями щодо певного об’єкта чи явища, тобто має бути належний інформаційний супровід. Інформаційне забезпечення реалізації антиінфляційної політики розглядається як сукупність реалізованих рішень щодо обсягів інформації, її якісного та кількісного складу, розміщення і форм організації; своєчасне надання необхідної і достатньої інформації для прийняття управлінських рішень, що забезпечують ефективну діяльність даної політики в цілому [1]. Аби це відбувалося, необхідно, щоб набули чинності ряд системних вимог, які застосовуються до інформаційного забезпечення досліджуваних процесів, серед яких цілісність інформації, її вірогідність, контроль, захист від несанкціонованого доступу, адаптивність, стандартизація і уніфікація.

Інформаційне забезпечення, спрямоване на впровадження заходів антиінфляційної політики включає такі основні елементи:

- фінансова звітність Державної казначейської служби України про виконання бюджету, яка відображена на її офіційному сайті (https://mof.gov.ua/uk/previous-years-budgets);
- фінансова звітність Національного банку України (https://bank.gov.ua/ua/stability);
- міжнародні стандарти статистики державних фінансів, що є методологічною основою для збирання та обробки інформації про інфляційні процеси, зібрані та зафіксовані а сайті Міністерства фінансів України (https://mof.gov.ua/uk/msfz);

- нормативно-правове регулювання інфляційних процесів в Україні, серед якого Закони України «Про Національний банк України» (https://bank.gov.ua/ua/legislation/Law_NBU), «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text) .

При дослідженні наявного інформаційного забезпечення антиінфляційної політики слід звернути увагу на розрахунки Міністерства фінансів України, Національного банку України, Бюджетний кодекс, стандарти міжнародного валютного фонду та Системи національних рахунків. Важливо також володіти інформацією про сучасний стан інфляції в Україні.

За повідомленнями Національного банку рівень інфляції може зрости до 20%. Подорожчання товарів та послуг буде зумовлене, зокрема, порушенням виробничих процесів, логістичними проблемами через тимчасову окупацію частини територій, руйнуванням транспортної інфраструктури та, як наслідок, нерівномірно розподіленою пропозицією в окремих регіонах. Проте, після відновлення функціонування каналів монетарної трансмісії Національний банк знову застосовуватиме облікову ставку та інші монетарні інструменти для утримання під контролем інфляційних очікувань та поступового зниження інфляції [4].

Саме тому, для ефективної реалізації антиінфляційної політики та вжиття необхідних заходів, потрібно зібрати необхідні масивами інформації, які дозволить прийнятті найоптимальніші та результативні рішення в сфері публічного управління, сприятимуть комплексному вирішенню проблем та якісному виконанню завдань антиінфляційної політики.

Список використаних джерел:

1. Інформаційне забезпечення державного управління та державної служби. URL:https://cutt.ly/EFDMwsL.

2. Інформаційно-аналітичне забезпечення аналізу. URL: https://cutt.ly/8FDNF0F.

3. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2021-rotsi.

4. Інфляція в Україні за підсумками 2022 року може перевищити 20%. URL: https://mind.ua/news/20239699-inflyaciya-v-ukrayini-za-pidsumkami-2022-roku-mozhe-perevishchiti-20-ale-bude-kontrolovanoyu.

Т.В. Арбузова, к.е.н., доцентка
Білоцерківський національний аграрний університет

ДЕРЖАВНЕ ТА РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Особливий правовий режим воєнного стану був введений в Україні 24.02.2022 року в результаті початку неоголошеної і неспровокованої війни Росії проти нашої країни на підставі підписання відповідного Указу Президента та затвердження Верховною Радою України. Це відповідає нормам Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [1], за яким органи державної влади, військове командування, військові адміністрації, органи місцевого самоврядування набувають відповідних повноважень для забезпечення національної безпеки. В інтересах оборони держави Президент України скористався своїм правом прийняття рішення про створення тимчасових державних органів – військових адміністрацій за поданням ОДА чи військового командування. Нині в Україні створені військові адміністрації областей, районів, населених пунктів, які виконують повноваження місцевих органів влади. Їх фінансування для виконання повноважень місцевого самоврядування здійснюється коштом місцевих бюджетів, а функцій держави – держбюджету.

Військові адміністрації разом з військовим командуванням самостійно чи із залученням органів державної влади, місцевого самоврядування можуть для потреб оборони запроваджувати й здійснювати тимчасові обмеження конституційних прав, свобод людей і громадян, юридичних осіб [2], до кола яких, зокрема, належать: встановлення чи посилення охорони об’єктів державного та місцевого значення; запровадження для працездатних осіб трудової повинності з виконання суспільно корисних робіт оборонного характеру, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій; використання трудових ресурсів та потужностей організацій всіх форм власності й зміна режиму їхньої роботи; примусове відчуження приватного чи комунального майна та вилучення державного; запровадження нормування забезпечення населення продовольчими /

непродовольчими товарами тощо [1].

Відповідно до вітчизняного законодавства місцеве самоврядування зазвичай виконує повноваження у сферах економічного, соціального, культурного розвитку, у галузі фінансів, бюджету і цін, щодо управління комунальною власністю, у галузі ЖКГ, торговельного, побутового, транспортного обслуговування, громадського харчування тощо, у галузях будівництва, охорони здоров'я, освіти, у сфері регулювання земельних відносин та охорони довкілля, у галузі ЗЕД, оборонної роботи, нормативно-правового та адміністративного характеру тощо [3]. В умовах воєнного стану реалізація зазначених функцій набуває нових форм.

Для потреб територіальної громади органи місцевого самоврядування (військові адміністрації) можуть в частині реалізації повноважень у фінансово-економічній сфері на договірних засадах залучати організації різних форм власності до виробництва необхідної продукції (робіт, послуг); формувати та затверджувати місцевий бюджет, а за потреби змінювати напрями його витрачання; приймати рішення про запровадження пільг зі сплати місцевих податків, зборів; забезпечувати ефективне використання ресурсів громади тощо.

Реалізація повноважень військових адміністрацій у соціальній сфері територіальних громад передбачає можливість встановлювати рівні тарифів на послуги (транспортні, комунальні, побутові тощо); надавати допомогу у відбудові чи ремонті пошкодженого житла в результаті бойових дій; бронювати на підприємствах робочі місця для військовозобов'язаних; надавати представникам ЗСУ та їх освітнім установам службових приміщень, житла, інших об'єктів, побутових та комунальних послуг і таке подібне.

Повноваження місцевої влади в умовах воєнного стану щодо управління комунальною власністю, у галузі ЖКГ, торговельного, побутового, транспортного обслуговування, громадського харчування тощо полягають в тому, що може встановлюватися для комунальних підприємств розмір частки прибутку для зарахування у місцевий бюджет; організовуватися виробництво і постачання у війська замовленої продукції, енергоресурсів підприємствами комунальної власності;

створюватися комунальні аварійно-рятувальні служби, що фінансуються з коштів місцевого бюджету; встановлюватися режим роботи торговельних підприємств, організацій побутового обслуговування, комунального господарства, громадського харчування, що перебувають у комунальній власності територіальних громад; організовуватися місцеві ринки; затверджуватися маршрути й графіки руху пасажирського транспорту підприємств різних форм власності на території громад тощо.

До повноважень адміністративно-правового характеру військових адміністрацій в населених пунктах належить, зокрема, встановлення правил дотримання торгівлі на ринках, режимів світломаскування, тиші, чистоти й порядку в громадських місцях; сприяння, організація, здійснення мобілізаційних заходів; надання (скасування) дозволів на користування природними ресурсами місцевого значення; прийняття рішень щодо дострокового припинення повноважень органів самоорганізації населення територіальної громади й таке інше.

В галузі будівництва місцева влада за воєнного режиму може залучати на пайових засадах місцеві бюджетні ресурси, кошти населення, підприємств та організацій різних форм власності на будівництво, ремонт, реконструкцію, утримання об’єктів виробничої й соціальної інфраструктури, житла, шляхів місцевого значення та на реалізацію заходів охорони довкілля.

В умовах воєнного стану залишається актуальним муніципальне управління соціально-культурним розвитком. Місцева влада організує роботу, управляє, фінансує, надає комунальні послуги належних громаді закладам охорони здоров’я, освіти, культури, спорту, надавачам соціальних послуг тощо.

Також місцевому самоврядуванню належить значна роль в охороні та обороні територіальних громад, сприянні Збройним силам України та глибокій і конструктивній взаємодії в цьому процесі з органами державного та військового управління для здійснення заходів правового режиму воєнного стану. Місцева влада організує евакуаційні заходи, координує роботу волонтерів та їх організацій, інших громадських утворень.

Законодавство України на період дії воєнного стану та протягом відповідного періоду після його припинення чи скасування визначило можливість відтермінування строків сплати податків та подання звітності без притягнення податковою службою до відповідальності; зменшення ставки єдиного податку для ФОП, що використовують спрощену систему оподаткування до 2 % від обороту без ПДВ; звільнення від сплати єдиного податку для платників 1-ї та 2-ї груп; для ФОПів звільнення від сплати єдиного соціального внеску, штрафів, пені, податкових перевірок по ньому; звільнення від сплати екологічного податку і плати за землю на окупованих територіях та де ведуться (велися) бойові дії; зменшення оподаткування операцій з пальним та товарів для оборони; збільшення податкових преференцій при наданні благодійної допомоги й таке інше [4]. Крім того, передбачено ряд бюджетних виплат підтримки соціального характеру, зокрема, роботодавцям, які працевлаштовують внутрішньо переміщених осіб, надається компенсація 6500 грн га особу за перший і другий місяць її роботи [5]. Таку ж суму як одноразову допомогу отримують ФОПи, які перебувають на обліку як платники ЄСВ в затверджених урядом України адміністративно-територіальних одиницях. Реалізація таких особливостей адміністрування податків і зборів призведе до суттєвого скорочення надходжень у державний та місцевий бюджети, але в умовах воєнного стану мобілізація підприємств і організацій до вирішення потреб оборони країни й допомога армії, населенню з використанням фінансових, матеріально-технічних, людських ресурсів є настільки колосальною і, частіше за все, безкорисною, що значною мірою зменшує навантаження на бюджети різних рівнів, що компенсує недоотримання коштів.

Отже, спільно з органами державного управління та місцевого самоврядування, підприємствами й установами, громадськими організаціями, населенням військові адміністрації реалізують заходи режиму воєнного стану, об’єднують зусилля місцевих органів влади у забезпеченні оборони, охорони законних інтересів, прав і свобод громадян, цивільного захисту, громадської безпеки та порядку. Формування системи влади воєнного часу на засадах співпраці органів державної влади,

органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій і військового командування досі виявилася доволі успішною. Місцеве самоврядування не тільки не перешкоджає військовим, а й власноруч протидіє окупантам. Центральна влада не зможе перебрати на себе його функцію і реалізувати її так само ефективно, що вимагає постійного налагодження зв'язків аби спільними зусиллями протистояти ворогу.

Список використаних джерел:

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. Дата оновлення 27.04.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення 02.05.2022).
2. Вертикаль влади в умовах воєнного стану. Які права у військової адміністрації? : Everlegal. 19.03.2022. URL: https://everlegal.ua/vertykal-vlady-v-umovakh-voennogo-stanu-yaki-prava-u-viyskovoyi-administratsiyi (дата звернення 07.05.2022).
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Дата оновлення 13.02.2022. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр. (дата звернення 22.04.2022).
4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2120-IX. Дата оновлення 15.03.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text. (дата звернення 10.05.2022).
5. Заяву на 6500 грн компенсації за працевлаштування ВПО можна подати через Дію : Кадровик-01. 06.05.2022. URL: https://www.kadrovik01.com.ua/news/7787-zayavu-na-6500-grn-kompensats-za-pratsevlashtuvannya-vpo-mojna-podati-cherez-dyu (дата звернення 07.05.2022).

Т.І. Батракова, к.е.н, доцент,
В.О. Діброва, здобувач вищої освіти
Запорізький національний університет

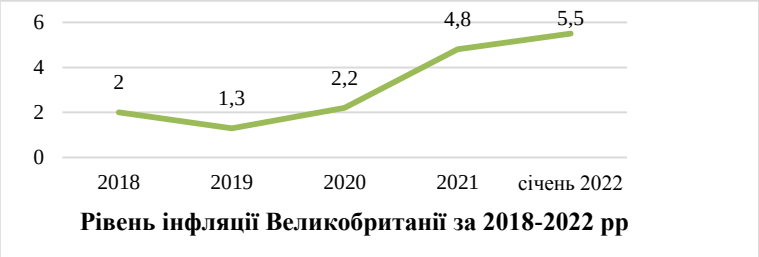
BREXIT ТА ЙОГО ВПЛИВ НА АНГЛІЙСЬКУ ЕКОНОМІКУ

1 січня 2021 року Англія офіційно вийшла з Європейського союзу.

Брекзит відправив економіку Британії в так званий нокдаун.

Оцінуючи стан економіки на 2022 рік Британія недорахувала 4% економічного зростання, але це не максимум, може спостерігатися падіння на 6-7%. Аналізуючи рівень інфляції станом на січень 2022 року, з грудня 2020 року показник інфляції зріс на 3,3%, показник 5,5 % не спостерігався у Великобританії з 1992 року. Таке значне зростання показника

пов'язано по-перше з брекзитом, по-друге з пандемією коронавірусу, а також зараз з'явився ще один фактор- війна України з Росією, на разі аналітики прогнозують зростання показника до 7,5%, що досить не властиво економіки Великобританії.



Примітка: складено автором на основі [1].

Слід зазначити, що процес брекзиту для Великобританії пройшов би значно легше, якщо б пандемії коронавірісу б не було, розглядаючи їх вплив на економічну ситуацію у країні відокремити економічний вплив одного від одного досить непросто.

Всі сектори економіку протягом першого півріччя 2021 року пішли на спад, але вже у другому півріччі попит став повертатися в нормальний стан, але з пропозицією виникали певні проблеми.

У торгівлі Британії не вдалося укласти жодної вигідної угоди з іншими країнами, яка хоч мінімально компенсувала б втрату доступу на її найближчий, та ще й найбагатший і населений ринок у світі - європейський.

Підписані цей час торгові угоди або були точною копією європейських, або капітуляцією перед неминучістю. Якщо раніше Британія укладала торгові спілки від імені другої економіки світу з півмільярдним високооплачуваним населенням, то тепер її емісари ходять світом від імені 66 млн осіб на околиці Європи [2].

Ще одним з наслідків брекзиту можна назвати підвищення базової ставки. У грудні 2021 року Банк Англії підвищив базову ставку вперше з червня 2018 року – з 0,1% до 0,25%.

4 лютого- Банк Англії через інфляційний тиск вдруге підвищив ключову ставку на 25 базисних пунктів до 0,5%.

Водночас Європейський центробанк зберіг базові ставки на рівні 0-0,25%, ставку за депозитами – на рівні мінус 0,5%.

5 травня- підвищення відбулося втретє, Банк Англії оголосив про підвищення ключової ставки з 0,75% до 1% - це максимальний рівень за 13 років.

Глобальний інфляційний тиск різко посилився після вторгнення Росії в Україну. Це призвело до істотного погіршення перспектив розвитку світу та Великої Британії. Також зросло занепокоєння щодо подальшого порушення ланцюга поставок, як через вторгнення Росії в Україну, так і через поширення Covid-19 у Китаї.

Але окрім негативних факторів, слід також виділити позитивні наслідки виходу Великобританії з Європейського Союзу. Кожна країна, яка входить до ЄС сплачує внески кожного року, вийшовши з союзу Великобританія зможе до 2025 року накопичити близько до 30 млрд. доларів, які за заявою Бориса Джонсона будуть направлені на розвиток країни.

Брекзит також досить позитивно повпливав на відносини між Великобританією і Україною. На разі найбільшу допомогу у війні України з Росією надає саме Великобританія. Вони надають велику, як військову так і гуманітарну допомогу. Загалом це відбувається через можливість прийняття рішень самостійно, а не конгресом країн, такий процес досить затягується і допомога приходить вже через великий проміжок часу.

Отже, брекзит можна вважати, як позитивним так і негативним явищем. З одного боку підвищення інфляції, базової ставки, складність заключення торгівельних угод, відплив робочої сили, ускладнення імпорту. А з іншого боку відкриття нових можливостей, накопичення великої суми для інвестування в розвиток країни, можливість прийняття самостійних рішень.

Але повністю оцінити вплив брекзиту на економіку Великобританії на разі досить складно, пройшов тільки один рік, який супроводжувався ще й пандемією коронавірусу. Тому робити висновки, ще зарано, перспективи розвитку у Великобританії досить значні, про що також говорить зростання ВВП країни, незважаючи на всі кризи.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Office for National Statistics URL: https://www.ons.gov.uk/economy/inflationandpriceindices/datasets/consumerpriceinflation (дата звернення 11.05.2022).
2. Брекзит рік потому. BBC news: веб сайт. URL:https://www.bbc.com/russian/features-59839559.amp (дата звернення 11.05.2022).

Т.І. Батракова, к.е.н, доцент,
Д.П. Котухов, здобувач вищої освіти
Запорізький національний університет

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасні економічні та політичні обставини змінюють світ довкола нас, з цим важко сперечатися. Глобалізація, як не крути являється неминучим процесом, світ поступово адаптується до нових реалій та укрупнює здобутий досвід усього людства, це стосується абсолютно усіх аспектів його існування та життєдіяльності, і, звісно, це ж саме стосується і аспектів публічного управління. «Глобалізація – це зміна самих життєвих обставин. Так ми зараз живемо. І саме це сприяло інтенсифікації міжнародних соціальних відносин» стверджував в 90-і роки, британський соціолог Ентоні Гідденс[1]. Тому, інтеграція та активне використання у своїх цілях плодів глобалізації є обов’язковою умовою всебічного розвитку та прогресування в будь-якій галузі.

Україна може використовувати досвід європейських країн у рамках питання публічного управління як ефективний інструмент його розвитку та вирішити низку соціальних та управлінських проблем, що актуальні на сьогоднішній день. Таким чином, можна отримати набір реформ, які не тільки матимуть практичну користь, а й допоможуть зробити ще кілька кроків на шляху країни до євроінтеграції.

Г. Борщ, А. Віремейчук та О. Гунбіна проаналізували основні аспекти публічного управління і надання адміністративних послуг в європейських країнах та виокремили напрямки майбутнього вивчення комплексного підходу до впровадження їх досвіду в Україні. Таким чином, було виділено схему «Ціль-Метод-Результат» [2]. Як можна зрозуміти з назви схеми, для того, щоб ефективно використати європейський досвід потрібно

поставити конкретну ціль, визначити, якими саме методами змогли її досягти інші країни, та отримати результати. Звісно, на ідентичний сценарій розвитку подій розраховувати не варто, адже економічні і політичні умови значно різняться від країни до країни, та сам факт використання ефективно перевіреного способу досягнення цілі допоможе отримати деякі позитивні зрушення.

Показовим є досвід Великобританії, де постійно контролюється якість державних послуг, державні установи регулярно звітують про результати діяльності. У 70-80-х роках тут було створено інститут державно-приватного партнерства (ДПП), який вирішував проблеми пошуку додаткових джерел фінансування на потреби держави. Таким чином, залучення приватного сектора допомогло Британії перетворити некомерційний державний сектор на джерело заощаджень.

Болгарія також має досвід постійного моніторингу якості надання державних послуг та реформування цих механізмів. Ця країна обрала курс на підвищення прозорості системи управління, постійної роботи над ефективністю та орієнтації на нагальні потреби суспільства. Законодавство Болгарії передбачає проведення перевірок у різних галузях промисловості, що дозволяє організаціям отримувати адміністративні постанови та провадити відповідно до них свою діяльність. Таке законодавче рішення не суперечить суспільному порядку, що є визначальним фактором для демократичних держав, де свобода вибору громадян є пріоритетом. Важливим критерієм ефективного функціонування такої структури є мотивація державних службовців до виконання необхідних програм.

Досвід у сфері надання державних послуг Німеччини визначається жорсткою регламентацією, де поєднуються імперативний та диспозитивний методи правового регулювання. Тут працює механізм, де кожен вид публічного управління характеризується відповідним адміністративним актом: дозвільними нормативними актами у сфері державних послуг [2].

На підставі вищевикладеного, можна зробити певні висновки про те, що досвід європейський країн у публічному управлінні

може виявитися доволі цінним для України, і його можна було б запозичити для покращення функціонування певних державних механізмів. Система постійного моніторингу прозорості та якості адміністрування необхідна в умовах розвитку України. Таким чином можна сказати, що запозичення успішних систем управління у європейських країн буде не лише засобом інтеграції до ЄС, а й ефективним інструментом модернізації старих управлінських механізмів в умовах глобалізації.

Список використаних джерел:

1 The New York Times. Д.Брукс. Глобалізацію завершено. Настав час глобальних культурних війн. (eng) https://www.nytimes.com/2022/04/08/opinion/globalization-global-culture-war.html

2 Г.Борщ, А.Віремейчук та О.Гунбіна. Механізми надання державних послуг: європейський досвід для України (eng). https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/download/103/82

О.В. Боровиков, к.е.н., доцент, арбітр,
О.А. Атаманюк, начальник відділення,
О.Г. Кротова, головний спеціаліст
Національна служба посередництва і примирення (НСПП), відділення в Полтавській області, м. Полтава

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПОДОЛАННЯ КОЛЕКТИВНИХ ТРУДОВИХ СПОРІВ ТА КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОГО ВТОРГНЕННЯ ТА ВІЙНИ

Соціально-економічні умови економіки України потребують постійної уваги на кризисних ситуаціях у соціально-трудових відносинах в трудових колективах підприємств країни в умовах зовнішнього вторгнення та війни. Метою публікації є обґрунтування необхідності існування посередницьких інституції для подолання та запобігання виникнення соціально-трудових спорів та конфліктів в умовах зовнішнього вторгнення та війни. 17 листопада 1998 року відповідно до Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [1.] та на виконання Указу Президента України, з метою сприяння поліпшенню трудових відносин та запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів), їх прогнозування та своєчасного вирішення було створено нову

державну структуру – Національну службу посередництва і примирення (НСПП). До цього жоден державний орган не виконував подібних функцій медіації і створення НСПП засвідчило прагнення України до побудови моделі державного устрою сучасного зразка. Таким чином, національна служба посередництва і примирення існує вже 24 роки [2]. Наприклад у 2021 році НСПП [3] сприяла вирішенню 370 колективних трудових спорів (конфліктів) (3 – на національному, 4 – на галузевому, 5 – на територіальному, 358 – на виробничому рівнях), безпосередніми учасниками яких стали понад 1,6 млн працівників 7758 суб'єктів господарювання. Найбільшу кількість КТС(К) було зареєстровано, зокрема, на підприємствах, в установах, організаціях Львівської (71), Закарпатської (50), Хмельницької (41), Тернопільської (28), Волинської (26) та Харківської (21) областей; серед видів економічної діяльності: на підприємствах, в установах, організаціях бюджетної сфери – 167 (на 43% більше порівняно з 2020 роком), добувної промисловості і розроблення кар'єрів – 37 (на 73% більше, ніж у 2020 році), транспорту (35), державного управління (27), машинобудування (16). Загалом, упродовж 2021 року Службою проведено 4428 примирних процедур, спрямованих на сприяння вирішенню КТС(К) та запобігання їх виникненню, зокрема 4136 узгоджувальних зустрічей, 290 засідань примирних комісій та 2 засідання трудових арбітражів. За результатом заходів, вжитих НСПП у ході сприяння вирішенню КТС(К) та запобігання їх виникненню, погашено заборгованість із виплати заробітної плати в сумі 853,3 млн грн або 60% від загальної суми боргу (1 млрд 425,9 млн грн), що стала основною причиною виникнення спорів та конфліктних ситуацій. В ефективній роботі Відділення НСПП у Полтавській області сприяють позаштатні фахівці НСПП, а саме: 12 осіб трудових арбітрів (арбітром є співавтор тез), 5 осіб незалежних посередників НСПП та в кожному районі області створені та діють інформаційно-консультаційний центри НСПП, які приймають активну участь у здійсненні моніторингу стану соціально-трудових відносин колективів підприємств, установ, організацій області в умовах зовнішнього вторгнення та війни.

Список використаних джерел:

1. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів):

Закон України від 3 березня 1998 р. № 137/98-ВР // Закони України. Верховна Рада України. Інститут законодавства. – К.: Інститут законодавства, 1999. – Т. 15. – С. 332–343.

2. Повноваження та завдання Національної служби посередництва і примирення (НСПП). Електронний документ. Режим доступу: https://nspp.gov.ua/home/povnovazhennya-ta-zavdannya-nspp. Назва з монітору.

3. Інформація про результати діяльності Національної служби посередництва і примирення за 2021 рік. Електронний документ. Режим доступу: https://nspp.gov.ua/home/struktura-nspp-5. Назва з монітору.

Л.В. Васюренко, к.е.н., доцент,
В.В. Кривошеєва, ст. викладач
Луганський національний аграрний університет

ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ РЕФОРМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Останніми роками країни зіткнулися з такими проблемами, як уповільнення зростання економіки після світової фінансової кризи, зростання міграції, зростання політичної та економічної нестабільності, які спричинили обмеження фіскального простору; з демографічними проблемами, такими як старіння населення, зростання кількості пенсіонерів та скорочення чисельності працюючого населення; виникнення тягаря хронічних захворювань.

Пандемія коронавірусу (COVID-19) вразила національні системи охорони здоров'я по всьому світу, висвітлила всі їхні недоліки і висунула на перший план необхідність їх перебудови для забезпечення стійкості до можливих наступних пандемій.

Серед першочергових завдань реформування систем охорони здоров'я на порядку денному стоять не лише забезпечення населення послугами з вакцинації, а й розширення доступу населення до якісних медико-санітарних послуг, а також зниження фінансових витрат на отримання цих послуг.

Стрімкі зміни на ринку охорони здоров'я, викликані такими глобальними проблемами, як зростання хронічних захворювань, випадки спалахів вірусних інфекцій і старіння населення, що почастішали, створюють додаткове навантаження на ресурси охорони здоров'я, вимагають від системи охорони здоров'я трансформації її моделі, а від медичних організацій - створення

нових здібностей і інноваційних стратегій для виживання та процвітання у ці важкі економічні часи за нестабільного зовнішнього середовища.

Для охорони здоров'я це означає гостру необхідність дедалі активніше працювати з приватним сектором, нарощувати потенціал для більш ефективного управління змішаними системами, щоб і державні, і приватні медичні організації вносили ефективний внесок у досягнення національних цілей із загального охоплення послугами охорони здоров'я. Конкуренція здатна усунути неефективність усієї системи охорони здоров'я та її учасників, підвищити якість медичних послуг, знизити витрати на медичне обслуговування, підвищити задоволеність пацієнтів.

Головним чинником розвитку системи охорони здоров’я будь-якої країни є показники фінансування та стабільність його джерел. Кожна країна визначає способи їх формування на власний розсуд, ураховуючи політичне та економічне підґрунтя. Держави з великим національним прибутком відрізняються більш високими витратами на медичні послуги на душу населення в порівнянні з менш розвиненими країнами. Звичайно ж проблеми в фінансуванні охорони здоров’я існує і в Україні. Тому на сьогоднішній день, з метою покращення даної ситуації запроваджена реформа в галузі медицини, яка позначиться на всіх важливих аспектах охорони здоров’я, а отже, і не омине і фінансового питання.

Реформу системи охорони здоров'я встановлюють як діяльність, у якій відбувається модифікування концепції, стратегії та розкладів до управління, формуванню системи охорони здоров'я, структури та діяльності ключових інститутів системи. перетворення порядку охорони здоров'я здійснюється на основі нормативно-законного регулювання, наявних ресурсів, а також їх перерозподілу зокрема матеріально-технічних ресурсів, фінансових ресурсів, зміни координаційних структур та кадрового надання.

В Україні перетворення сфери охорони здоров'я було розпочато у 2000 році із затвердженням Указом Президента України Концепції формування охорони здоров'я населення України. У 2002 році Кабінетом Міністрів України

підтверджено Міжгалузеву єдину програму "Здоров'я нації" на 2002-2011 роки, що служило підставою впровадження інституту сімейних лікарів та сімейної медицини.

Реформу системи охорони здоров'я встановлюють як діяльність, у якій відбувається модифікування концепції, стратегії та розкладів до управління, формуванню системи охорони здоров'я, структури та діяльності ключових інститутів системи. перетворення порядку охорони здоров'я здійснюється на основі нормативно-законного регулювання, наявних ресурсів, а також їх перерозподілу зокрема матеріально-технічних ресурсів, фінансових ресурсів, зміни координаційних структур та кадрового надання [2].

В Україні перетворення сфери охорони здоров'я було розпочато у 2000 році із затвердженням Указом Президента України Концепції формування охорони здоров'я населення України [6]. У 2002 році Кабінетом Міністрів України підтверджено Міжгалузеву єдину програму "Здоров'я нації" на 2002-2011 роки [16], що служило підставою впровадження інституту сімейних лікарів та сімейної медицини.

Наступним кроком модернізування модифікації вироблення національної політики з питань охорони здоров'я стало підписування у 2005 році Указу Президента України "Про невідкладні заходи щодо реформування системи охорони здоров'я населення" [19], згідно з якими достатніми напрямками зумовлено підвищення якості медичних послуг населенню, гарантія безперебійного надання медичних послуг, ступеня освіченості та мотивації праці медичних працівників.

Список використаних джерел:

1. Барзилович А. Д. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: стратегічні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 134–140. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.2.134

2. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я: розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 30.11.2016 № 1013-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80

Н.В. Волкова, к.е.н., доцент,
П.О. Панченко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

НЕФОРМАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Комунікації в органах публічної влади можуть бути як формальними, так і неформальними. Так, за допомогою формальної комунікації орган публічної влади доводить до відома службовців все те, що пов'язане зі сферою діяльності, плани розвитку, результати діяльності тощо. Зокрема це можуть бути накази вищого керівництва, інформаційні повідомлення, прес-релізи, звіти про результати діяльності, різноманітна документація, політика й процедури. Це також можуть бути спеціально організовані збори, інформаційні зустрічі, круглі столи за напрямками діяльності, під час яких обговорюються різноманітні проблеми, пов'язані з діяльністю органу публічної влади (ПВ). Канали передачі формальної комунікації можуть бути також різними, проте в основному формальна комунікація відбувається в письмовій формі. Так, органи публічної влади здійснюють взаємодію зі ЗМІ через спеціально створені прес-служби, успішно функціонуючі на всіх рівнях прийняття рішень – державному чи місцевому. Вони практикують різноманітні форми взаємодії з громадянами, активно беруть участь в розробці механізму управління, а також налагоджують зв'язки між владою та суспільством. Прес-служба здійснює не лише інформаційну підтримку певного органу влади, проте й повинна забезпечити отримання зворотного зв'язку, щоб громадяни змогли в найактивніший спосіб взяти участь в політичному житті країни, громади.

Виокремлюють три основні характеристики формальної комунікації: вона передається згори донизу; вона суворо регламентована; вона носить офіційний характер.

Неформальна комунікація в органі публічної влади – це спілкування між посадовцями на особистісному рівні. Таке спілкування може бути як під час робочого дня, так і поза робочим часом, коли, наприклад, посадові особи органу ПВ йдуть в паб чи кав'ярню після роботи, щоб поспілкуватися один

із одним та обговорити новини. В подібному форматі виникають і неформальні комунікації між організаціями, коли наприклад посадові особи зустрічаються з представниками подібних організацій за інтересами в неформальній обстановці й обговорюють те, що відбувається в країні, регіоні. Формами неформальної комунікації є зустрічі без краваток, клубні дискусії, спілкування в соціальних мережах, спілкування між співробітниками, ну й чутки, звичайно (непідтверджені повідомлення й чутки мають 75-95 % достовірності [1]).

З-поміж основних характеристик неформальної комунікації виокремлюють : її джерело може знаходитися де завгодно; її розповсюдження носить хаотичний і, як правило, хвилеподібний характер; розповсюдження інформації за такої комунікації відбувається набагато швидше, ніж за формальними каналами; часто цей різновид комунікації викликає більше довіри, ніж формальний.

Основна функція неформальної комунікації заключається: по-перше, в заповненні інформаційних лакун, що залишилися в ході офіційного розповсюдження інформації; по-друге, в наданні можливості від рефлексувати свої переживання та побоювання, пов’язані з тим, що відбувається в органі публічної влади;

Безперечно, є ризик, що неформальна інформація може доходити по довгому ланцюжку розповсюдження у викривленому вигляді, однак, як показують опитування та дослідження, у більшості випадків ефект «зіпсованого телефону» є мінімальним.

Культура службової поведінки під час спілкування вмістила низку загальних моментів − правил службового етикету. Так, невміння вести службову розмову, невміння поводитися на робочому місці, крім втрати часу багатьох людей, приносить масу неприємних моментів, зокрема, ризик бути неправильно зрозумілим, створення психологічної напруги і навіть нервових зривів у співробітників, що ніколи не сприяє загальній справі. Щоб уникнути подібних ексцесів, достатньо буває дотримуватися на службі, хоча і формальних, проте цілковито обов’язкових вимог: ввічливий тон звертань, лаконізм викладу, попередня підготовка та чіткі висновки.

Важливо, особливо щодо публічної інформації, щоб вона не принижувала гідність людини, критика повинна бути в межах пристойної поведінки. Безперечно не красить публічного службовця, якщо він користується неперевіреною, недостовірною чи неправдивою інформацією, фейками. Хоча на даний час визначення «недостовірної інформації» виписане так, що дає широке поле для тлумачень. Це, зокрема : «неправдиві відомості про осіб, факти, події, явища, яких не існувало взагалі або які існували, але відомості про них неповні або перекручені». У Міністерстві культури підготовлений законопроєкт, покликаний боротись з дезінформацією. В майбутньому його повинні запропонувати для громадського обговорення.

Таким чином, в органах публічної влади розповсюдженими є формальні та неформальні комунікації, що виконують різні функції, мають різні канали передачі інформації та характеристики. Під час як формальних, так і неформальних комунікацій в органах публічної влади необхідно дотримуватися правил службової поведінки.

Список використаних джерел:

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник. Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. Львів: БаК, 2001. 624 с.

2. Закон про дезінформацію: як влада хоче боротися з фейками, соцмережами і журналістами: BBC NEWS. Україна. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/features-51268503. (дата звернення 12.05.21).

А.В. Галинська, к.е.н., доцент
Сумський національний аграрний університет

ПОКРАЩЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СТАДІОНІВ У КИТАЇ

Кількість стадіонів у Китаї значно зросла, але є багато проблем у роботі та управлінні стадіонами. Робота зі стандартизації спорту в Китаї все ще знаходиться в зародковому стані, і необхідно терміново створити систему спортивної стандартизації.

Кількість спортивних об’єктів у Китаї значно зросла. За статистикою шостого всеукраїнського перепису спортивних

об’єктів [1].

Станом на 31 грудня 2013 року по всій країні було всього спортивних об’єктів. 1 694 600, площа землі становила 3,982 мільярда квадратних метрів, площа забудови – 259 мільйонів квадратних метрів, площа ділянки – 1,992 мільярда квадратних метрів. В управлінні національними стадіонами Китаю було ще багато проблем. З точки зору самих об’єктів, більшість спортивних об’єктів мали такі проблеми, як недостатнє забезпечення фінансами та людськими ресурсами, відсталі механізми управління, відсталі інформаційні послуги, відсутність інтелектуальних систем управління та єдиних засобів виробництва, функціонування та функціонування ринку.

Керівництво спортивних об’єктів здійснює управління якістю відповідно до їх управлінських атрибутів. У промисловому підрозділі Китаю спорт класифікується як третинна галузь. Третинна галузь в основному базується на сфері послуг, тому стадіони в основному використовуються для надання послуг. Управління індустрією обслуговування, до якого поширюється стандарт ISO9000, також включає управління обслуговуванням стадіонів [2].

Система сімейства ISO9000 — це міжнародний стандарт забезпечення управління якістю, започаткований Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) з метою кращого сприяння організації створення повної системи управління якістю та впровадження належного забезпечення якості. Управлінська діяльність підприємств переважно включає адміністративне управління, управління фінансами та управління якістю. Сімейство стандартів ISO9000 в основному націлено на управління якістю, а також охоплює адміністративний та фінансовий менеджмент. Ян Тіелі [3] також вважає, що впровадження системи управління якістю в індустрії спортивних послуг ISO000 та використання уніфікованих стандартів менеджменту Китаю і ефективного впровадження системи якісті на різних майданчиках, призводить до покращення обслуговування. При цьому організація роботи слабшає, ентузіазм персоналу невисокий, ефективність роботи низька, це призводить до необхідність впровадження системи управління якістю ISO9000 в індустрії спортивних послуг. Чжан

Цзяньвей розробив масштабну оцінку якості обслуговування на стадіоні з 23 індикаторами, які охоплюють п'ять вимірів відчутності, чуйності, співчуття, впевненості та надійності.

Фактори впливу на ефективне управління якістю стадіону в Китаї повинні включати відповідні аспекти, які прямо чи опосередковано впливають на процес і результати ефективного управління якістю стадіону та наданням послуг. Ефективне управління якістю стадіону в кінцевому рахунку представляється як результат якості спортивних послуг, на яку впливає багато факторів. По-перше це розумна система, яка вимагає великих початкових інвестицій. На його частку припадає понад 90% загальнодоступних спортивних об’єктів у Китаї. Уряд та інші громадські спортивні організації потребують підтримки та гарантії організаційних ресурсів для вдосконалення на практикці. У бізнес-секторі стало незаперечним фактом, що клієнт є остаточним суддею про якість продукції та надання послуг.

Задоволення потреб громадського спорту є основною вимогою спортивних державних служб, а досягнення суспільного задоволення є метою або навіть кінцевим стандартом державних спортивних послуг.

Список використаних джерел:

1.https://www.sport.gov.cn/n4/n210/n218/c328625/content.html

2. Sun Erjuan. Research on Service Quality Management of University Stadiums - Based on the Perspective of Student Satisfaction[D].Beijing Sport University,2013.

3. Yang Tieli; Wu Yongfang; Liu Yanhua; Xu Songtao. A probe to series of fundamental Theoretical questions about Establishment of Sports Service Organization Quality Management System[J].Journal of Capital University of Physical Education and Sports, 2002, 14(3):16-19

A. Halynska, Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor,
Zhao Bingxu, Post graduate student
Sumy National Agricultural University

REFORM AND INNOVATION OF CHINA'S STADIUM SYSTEM

Stadiums are an important material guarantee for China's sports and industrial development. Sports venues not only provide the most resourceful facilities for public sports services, but also play a role in

adding value and have the characteristics of state-owned property [1,2]. The construction of public sports venues system is the guarantee for sports venues to play a role. The construction and development of China's stadium system has experienced the period of planned economy, the period of reform and opening up, the period of deepening reform under the socialist market economy environment, the period of comprehensive development under the background of building a well-off society in an all-round way, and the post-Olympic era [3]. General Secretary Xi Jinping attaches great importance to the construction of a strong sports country, and promotes the implementation of the national strategy of fitness for all. China's sports cause has made great progress, and China is entering a period of sports power. In the new era, accelerating the improvement of the institutional system construction and reform and innovation of public stadiums is of great significance to better promoting the high-quality development of public stadiums in my country.

1.1 The scope of the stadium system. General systems include national laws, administrative regulations, departmental rules and policies, normative documents, and industry standards [4]. The specific content of the stadium system includes property rights system, planning and construction, investment and financing, operation and management, and performance evaluation. It is generally believed that the special nature of public institutions is an institutional obstacle that restricts the performance of large-scale stadiums in the country. Clear property rights are also a prerequisite for enterprises to rationally allocate resources. They are the core and key to the reform of China's stadium system. Make a reasonable division, clarify the methods and methods of asset management, and formulate property rights management specifications that conform to the characteristics of public stadiums. The operation management system mainly involves regulating the operation management mode, financial operation, talent management and other aspects. The performance evaluation system refers to a system for objective and fair evaluation and feedback on the operation effect of public stadiums.

1.2. Problems existing in China's stadium system. From the supply side, the current system of stadiums is insufficient. As of the

end of 2021, the data obtained from the official website of the All-China Sports Federation shows that there are currently 605 national and local sports laws, regulations, rules, normative documents and institutional documents (pieces) [5]. Among them, there are 9 laws and regulations, departmental rules, normative documents and local legislation related to sports venues, accounting for only 1.5% of the total sports system, and 5 of them belong to local legislation. There are fewer systems. In addition, the existing stadium system still has problems such as unreasonable system composition, lack of application of system content, lack of coordination mechanism and slow system update.

1.3. The direction of reform and innovation of China's stadium system. (1) Systematization of institutional policies for public stadiums and improvement of system content design. The stadium system is an institutional system and cannot function in isolation.

(2) Specialization of the system policy of public stadiums. On the one hand, it is the specialization of facilities, and on the other hand, it is the specialization of talents. With the improvement of the degree of specialization of my country's stadium industry, it is inevitable to have professional public stadium system policies, such as: stadium operation and management personnel training policies and stadium operation and service standards policies.

(3) Promote the implementation of the system.

(4) Pay attention to system evaluation feedback. For the evaluation of the stadium system, it is results-oriented, adheres to the accountability mechanism, and ensures that the government "does better and spends less", so that citizens can enjoy the public sports services provided by the stadium.

References:

1. Liang Dongdong, Gao Xiao-bo,Wang Lulu, et al. Research on system failures in large sports venue service and their countermeasures[J]. Journal of Physical Education, 2020, 27(01):60-65.

2. Zhang Teng, Lu Hengbo, YaoYufeng. The Tentative Study on Promulgation of Management Rules of Public Gym in China [J]. Zhejiang Sport Science,2011,33(06):21-24.

3. Xian Liyin. Research on Institutional Design of Chinese Public Stadiums[D].Tianjin University of Sport, 2015.

4. Xia Dong. Research on the Financial System Management of College Sports Venues under Different Operation and Management Modes [J]. Bulletin of Sport Science & Technology, 2021,29(07):14-16+25

5. https://www.sport.org.cn/search/system/contents/2018/1204/194849.html

В. Гаркавий, к.е.н., доцент,
О. Морозова, здобувач вищої освіти
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ РОБОТИ РОСЛИННИЦЬКИХ ГАЛУЗЕЙ В УКРАЇНІ

В таблиці 1 показано зміни площ посівів основних сільськогосподарськими культурами в Україні за останні 5 років (дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях).

Таблиця 1

Площі під сільськогосподарськими культурами в Україні, тис. га [1]

Культури	2015	2020	2020 у % до 2015	2020 ± до 2015
Зернові та зернобобові	14739	15392	104,4	+653
Цукрові буряки	237	220	92,8	-17
Соняшник	5105	6457	126,5	+1352
Картопля	1291	1325	102,6	+34
Овочі відкритого ґрунту	446	464	104,0	+18
Плодові та ягідні культури	235	219	93,2	-16

Дані наведені без урахування посівних площ в окупованих регіонах України. Але, оскільки окупація частини територій України, на жаль, відбувається уже тривалий час, тому можна порівнювати дані за 2020 р. з даними за 2015 р.

Площі посівів зернових і зернобобових культур в Україні, у 2020 р. у порівнянні з 2015 р. зросли на 4,4 %, що в абсолютному вираженні склало 653 тис. га.

За досліджуваний період (2015-20 р.) посіви цукрових буряків в Україні скоротились на відносно невелику площу, - 17 тис. га, або на 7,2 %.

Продовжується скорочення в Україні площ під плодовими і ягідними культурами, - площі під цими культурами в Україні у 2020 р. менші за показник 2015 р. на 16 тис. га.

Доцільно буде проаналізувати динаміки площ посадки (посіву) овочевих культур і картоплі, так би мовити, одним блоком, оскільки проведені розрахунки виявили певні елементи їх подібності. Починаючи з 2015 р. площі під овочами відкритого ґрунту і картоплею в Україні почали збільшуватись. В абсолютному вираженні за період 2015-2020 рр. площі посадки картоплі в Україні зросли на 34 тис. га, овочів – на 18 тис. га. Звісно ця інформація не точна, причини цього указано вище. Якщо ж порівнювати площі посадки картоплі та овочів у 2020 р. з показниками 2015 р. у відносному вираженні, то отримуємо наступні результати: по картоплі площа посадки зросла на 2,6 %, а по овочам на 4,0 %.

Проаналізуємо ситуацію з посівами в Україні такої культури як соняшник. Ситуація дійсно унікальна: площі під посівами даної культури в Україні зростали, за останні 20 років, практично безперервно. Щоправда, мали місце і незначні скорочення площ під цією культурою. Якщо ж проводити порівняння у відносному вираженні, то можна помітити (див. таблицю 1), що за останні п’ять років зростання склало 26,5 %.

В табл. 2 показано обсяг виробництва (валовий збір) основних сільськогосподарських культур в Україні за останні 5 років.

Таблиця 2

Виробництво сільськогосподарської продукції в Україні, тис. т [2]

Продукція	2015	2020	2020 у % до 2015	2020 ± до 2015
Зерно та бобові	60126	64933	108,0	+4807
Цукрові буряки	10331	9150	88,6	-1181
Насіння соняшнику	11181	13110	117,3	+1929
Картопля	20839	20838	100,0	-1
Овочі	9214	9653	104,8	+439
Плоди та ягоди	2153	2024	94,0	-129

Спостерігається нарощування виробництва в Україні зерна і бобових на 8 % (за досліджуваний період), що склало +4807 тис. т додаткового валового збору цієї групи сільськогосподарської продукції.

Обсяг виробництва цукрових буряків (2015-2020 рр.) скоротився на 11,4 %, що у натуральному вираженні склало-

1181 тис. т продукції. Також скоротилось виробництво в Україні плодової і ягідної продукції.

Виробництво картоплі в країні стабільне, а от виробництво овочів відкритого ґрунту, за п’ять років, зросло майже на 5 %. І найпомітніше, за цей період в Україні зросло виробництво насіння соняшнику (+17,3 %). В натуральному вираженні це складає +1929 тис. т.

Список використаних джерел:

1. Рослинництво (1991-2021) (Уточнена посівна площа сільськогосподарських культур, тис.га). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/. (дата звернення 27.04.2022).

2. Рослинництво (1991-2021) (Обсяг виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур, тис.т). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/. (дата звернення 30.04.2022).

O. Hridin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
State Biotechnological University

KEY ASPECTS OF FINANCING SOCIAL PROTECTION OF THE POPULATION OF UKRAINE

Today, the problem of creating favorable conditions for ensuring an appropriate level of social protection of the population during the war period is becoming of strategic importance. This is due to a significant increase in the number of people in need of social protection and support. In addition, the burden on relevant social services is significantly increasing, social infrastructure is being destroyed, connections are being disrupted, functional responsibilities of officials are being expanded, in particular in the issue of social protection, the work of volunteer organizations, charitable foundations, international organizations is being activated, and so on.

Social insurance and state Social Security are the basic basis of most modern national social protection systems. Therefore, the existence of a balanced state system of social protection is a necessary condition for ensuring the progressive development of modern society [4-5].

It should be noted that in Ukraine, state support for social protection is carried out through budget financing of the expenditure

side of the state and local budgets, through the implementation of approved programs for social protection of the population. In turn, the implementation of national programs of social protection of the population is carried out at the expense of state budget expenditures, by foreseeing social protection expenditures directly in the state budget and taking into account the corresponding amount of funds for social protection when calculating the volume of inter-budget transfers [1, p. 19].

There are two main sources of financial support, namely: budget financing at the expense of state and local budgets; extra-budgetary financing, which provides for: lending by financial institutions (including preferential) under various special programs; self-financing at the expense of funds received as a result of their own activities of budgetary institutions; other sources of financing from charitable and trust funds, receiving grant support, including from international organizations, and so on.

A comprehensive assessment of the state of budget support for social protection of the population of Ukraine requires the implementation of its quantitative and qualitative characteristics. Thus, for the period from 2010 to 2020, expenditures on social protection and social security of the population, carried out from the consolidated budget of Ukraine, increased from UAH 104534.9 million in 2010 to UAH 346720.5 million in 2020, or more than 3.3 times. At the same time, these expenditures in general in relation to the size of gross domestic product (GDP) for the same period of time remained relatively stable and averaged about 8.9 %, and reached the maximum level in 2016 (10.8 % of GDP). At the same time, it is necessary to pay attention to the steady reduction in the share of social protection expenditures in the total expenditures of the consolidated budget from 30.9 % to 21.7 %, that is, by 9.2 percentage points in 2020 compared to 2016. However, this trend, in our opinion, cannot be interpreted unambiguously. On the one hand, the de socialization of the expenditure part of budgets is extremely negative and, moreover, a very dangerous phenomenon, since, due to an unjustified reduction in various types of social benefits and benefits, the state can cause a significant deterioration in the socio-economic situation of a significant part of the population, which in the future will have a very negative impact on the economic

development of the country as a whole. On the other hand, haphazardness and duplication of types of social benefits and benefits are usually ineffective, which increases the unproductive burden on public finances and creates significant flaws in social policy when a certain part of financial resources is used without taking into account the main goals of social protection (fighting poverty, reducing income inequality, improving the well-being of the population, etc.). At the same time, the recent trend towards reducing social spending in Ukraine is mainly due to the optimization of the number and size of Social Services, which are increasingly personalized in nature.

At the same time, in the process of implementing financial support for the social sphere, a number of problems often arise, in particular: low level of efficiency and unbalance of the current system of social protection and provision of the country's population; not fully implemented programs of social protection and provision of the population; the need to thoroughly improve existing and implement modern mechanisms for assessing the cost of providing social guarantees and the quality of Social Services; significant underfunding of most existing social programs; low level of involvement of various funds and organizations in financing the social sphere, etc.

Note that the improvement of the current Social Security System, the creation of the necessary conditions for the proper functioning of the mechanism of the social protection system in Ukraine should occur in the following main directions [2, p. 56; 3, p. 53]: widespread introduction into the practice of strategic planning and marketing management of supply and demand of Social Services; Improvement of inter-budgetary relations, by appropriately expanding the powers of local communities in calculating the need for financial resources for social protection of the population; creation of an effective system for monitoring the expenditure of funds for social protection and determining the effectiveness of the appropriate type of social assistance, services, benefits, etc.; strengthening the personification of the implementation of social assistance and improving the efficiency of its use; ensuring a fair distribution of income, reducing the degree of their differentiation through an effective system of taxes and transfers; improving the criteria for assessing the property

status of the population; forming databases of recipients of all types of social benefits at the local level; providing and organizing the implementation of a constant exchange of financial, personnel, information resources within the general system of socio-economic relations; free provision of comprehensive assistance (legal, financial, material, etc.) to the most vulnerable segments of the population and simultaneously creating the necessary social guarantees for the economically active part of the population; providing constant training, retraining, advanced training of personnel in the field of social insurance of the population; more active involvement of public organizations, charitable foundations, etc.in social protection of the population; increasing the development of domestic social institutions to a world level, taking into account the best experience of their work in countries with developed market economies and a high level of Social Security, etc.

References:

1. Дахнова О.Є., Мухіна О.Л. Аналіз стану бюджетного фінансування соціального захисту населення в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 6(4). С. 18-21.

2. Назаров Н.К., Тімофеева М.І. Аналіз основних показників забезпечення системи соціального захисту. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1: Економіка і управління*. 2018. Вип. 1. С. 51-57.

3. Роледерс В.В., Кукель Г.С. Проблеми фінансування сфери соціального захисту населення в Україні та шляхи їх подолання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 49-54.

4. Zaika Svitlana, Gridin Oleksandr, Kuskova Svitlana. The concepts and the essence of intellectual capital. *Фаховий науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2020. Вип. 52-1/2020. С. 134-137. DOI https://doi.org/10.32843/bses.52-21
URL: http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/23.pdf

5. Zaika S., Gridin O. Human capital development in the agricultural economy sector. *Technology audit and production reserves*. 2020. № 1/4(51). pp. 30-36. DOI 10.15587/2312-8372.2020.194444
URL: http://journals.uran.ua/tarp/article/view/194444

Т.В. Данько, к.е.н., доцент
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЕКОСИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

Економічне процвітання, економічний розвиток в кінцевому рахунку залежать від мікроекономічної здатності економіки, яка базується на трьох складових, а саме, по-перше, на конкурентоспроможності компаній – як місцевих, так і дочірніх підприємств мультинаціональних коропорацій, по-друге, на якості національного бізнес-середовища та, по-третє, на зрілості економічних кластерів [1]. Всі ці складові спираються на один спільний чинник, а саме управлінські здатності (managerial capabilities) [2-8]. Отже існує прямий зв'язок між управлінськими здатностями, які є характерними для національної менджерської спільноти, та станом економічного розвитку на рівні країни. Менеджерські здатності є драйверами успішного економічного розвитку країни. В умовах посилення глобальних змін надзвичайну актуальність набувають динамічні управлінські здатності [6, 8], що дозволяють, незважаючи на кризові явища, забезпечувати стійкість підприємств та, як результат агрегації, сталість національної економіки.

З огляду на значення управлінських здатностей для економічного процвітання, постає питання від чого на національному рівні залежить їхній стан. Відповіді на це питання частково простежуються в працях дослідників менеджменту, які зазначають інституціоналізацію наукових екосистем [9, 10], появу екосистем підтримки здатностей мультинаціональних корпорацій з країн, що розвиваються [11], колаборативні спільноти [12], якість шкіл менеджменту [1], “царини” професійних експертів [13], мережі знань та спільноти практиків [14], глобальні фірми професійних послуг [15]. Коли додати до цього переліку спеціалізовані медіа платформи та конференції, то всіх їх можна розглядати як елементи інституціоналізації екосистеми професійного менеджменту.

Цей причинно-наслідковий зв'язок є важливим зокрема для дослідження еволюції теорії менеджменту як прикладної науки, спрямованої на потреби економічного розвитку суспільства. В своїй основі прикладні науки мають за місію створення знань, які розвивають відповідні сфери професійної діяльності [16]. Наукові знання в галузі менеджменту покликані обслуговувати громадськість відповідно до економічних та соціальних цілей індустріального суспільства [17]. Отже, науковий пошук в галузі менеджменту спрямований на розробку нових знань, цінність яких полягає в забезпеченні необхідного рівня управлінських здатностей суспільства ефективно досягати соціально-економічні цілі свого розвитку.

Як висновок, менеджмент, як прикладна наука, робить корисний внесок в накопичення суспільством критичної маси управлінських здатностней, які відповідають національним інтересам та актуальним соцільно-економічним потребам, саме за умови свого включення в інституціоналізацію адекватної екосистеми професійного менеджменту в країні.

Список використаних джерел:

1. Porter, M. E., Ketels, C., Delgado, M. The microeconomic foundations of prosperity: findings from the business competitiveness index. The global competitiveness report. 2007. Vol. 2008. C. 51–81.

2. Bosch, F. van den, Wijk, R. van. Creation of Managerial Capabilities through Managerial Knowledge Integration: A Competence-based Perspective: 2001.

3. Adner, R., Helfat, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. Strategic management journal. 2003. Vol. 24, No. 10. C. 1011–1025.

4. Molina, M. A., Pino, I. B. del, Rodríguez, A. C. Industry, management capabilities and firms' competitiveness: An empirical contribution. Managerial and Decision Economics. 2004. Vol. 25, No. 5. C. 265–281.

5. Zoltay Paprika, Z., Wimmer, A., Szanto, R. Managerial decision making and competitiveness: the case of Hungary. Competitiveness Review: An International Business Journal. 2008. Vol. 18, No. 1/2. C. 154–167.

6. Fainshmidt, S., Nair, A., Mallon, M. R. MNE performance during a crisis: An evolutionary perspective on the role of dynamic managerial capabilities and industry context. International Business Review. 2017. Vol. 26, No. 6. C. 1088–1099.

7. Teece, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. Journal of International Business Studies. 2014. Vol. 45, No. 1. C. 8–37.

8. Helfat, C. E., Martin, J. A. Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. Journal of Management. 2014. Vol. 41, No. 5. C. 32.

9. Baruch, Y. Careers in academe: The academic labour market as an eco-system. Career Development International. 2013.

10. Данько, Т. В. Еволюція наукових засад міжнародного бізнесу. Проблеми економіки. 2019. No. 3 (41). С. 109–115.

11. Hernandez, E., Guillén, M. F. What's theoretically novel about emerging-market multinationals? Journal of International Business Studies. 2018. Vol. 49, No. 1. С. 24–33.

12. Danko, T. Creating a Multinational Collaborative Online Community in the High-Tech Marketing Domain in Ukraine: Rethinking Post-Communist Rhetoric: Perspectives on Rhetoric, Writing, and Professional Communication in Post-Soviet Spaces. USA, 2016.

13. Greenwood, D. J. 12. Theoretical Research, Applied Research, and Action Research. Engaging contradictions: Theory, politics, and methods of activist scholarship. 2008. Vol. 6. С. 319.

14. Mudambi, R., Swift, T. Leveraging knowledge and competencies across space: The next frontier in international business. Journal of International Management. 2011. Vol. 17, No. 3. С. 186–189.

15. Brock, D. M. Building global capabilities: A study of globalizing professional service firms. The Service Industries Journal. 2012. Vol. 32, No. 10. С. 1593–1607.

16. Van de Ven, A. H., Johnson, P. E. Knowledge for theory and practice. Academy of management review. 2006. Vol. 31, No. 4. С. 802–821.

17. Walsh, J. P., Weber, K., Margolis, J. D. Social Issues and Management: Our Lost Cause Found. Journal of Management. 2003. Vol. 29, No. 6. С. 859–881.

С.П. Дунда, к.е.н., доцент,
Д.О. Борисов, здобувач вищої освіти
Національний університет харчових технологій

ПРОБЛЕМИ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

З початком війни велика частка підприємств молочної промисловості країни внаслідок бомбардування, проведення активних бойових дій та тимчасової окупації територій зазнали великих проблем, що спричинило їх зупинку, порушення налагоджених логістичних систем постачання, дефіцит робочої сили, проблеми з реалізацією продукції на ринках.

Молокопереробні підприємства, що мали змогу працювати, приймали молоко на переробку та почали постачати свою продукцію ЗСУ, як гуманітарну допомогу населенню, а також змінили асортимент продукції на сир, сухе молоко, масло та молоко тривалого зберігання. Підприємства молочної промисловості стали надавати перевагу сировині з молочно-

товарних ферм, що значно економить паливо. Це особливо актуально, оскільки ціна на паливо є високою та існують перебої з його постачанням.

Станом на 01.05.2022 р. попит на молочну продукцію став зростати, близько 70% молокопереробних підприємств налагодили своє виробництво, налаштували схеми продажів, але на тлі подорожчання палива спостерігається зростання цін на сировинне молоко: середні закупівельні ціни для сільськогосподарських підприємств зросли на 15-20% [4].

Переробники молока вимушені виробляти сухе молоко навіть попри високі тарифи на енергію [2], випускати масло внаслідок різкого падіння попиту на готові молочні продукти, причинами чого стали: короткий термін зберігання, зниження купівельної спроможності населення, міграція населення до західних областей країни та за кордон, зупинки кондитерських фабрик, бізнесу HoReCa та припинення програми держзамовлень. Оскільки велика частка населення перебуває за кордоном, виробники молочної продукції задовольняють внутрішній попит, а також використовують можливість збільшити експорт своєї продукції за кордон. З іншого боку, відбувається активне заміщення імпорту молочної продукції.

Іншою важливою проблемою є складність релокації, адже в конфігурації підприємств основну роль відіграють виробничі цехи, що значно знижує гнучкість підприємства. Таким чином, заводи на тимчасово окупованих територіях не зможуть відновити свою діяльність до звільнення від загарбників.

Варто відмітити, що підприємства молочної промисловості забезпечують продовольчу безпеку держави та провіант армії. Уряд України створив Національну платформу продовольчої безпеки, що об'єднує зусилля військових адміністрацій, підприємств харчової промисловості, торговельних мереж, міжнародних організацій для стимулювання економіки в умовах війни, та забезпечення харчовими продуктами й товарами першої необхідності територіальні громади, учасників Збройних Сил України, територіальної оборони.

Така платформа допомагає підприємствам харчової промисловості знайти сировину та ринки збуту продукції. Так, філія «Сумський молочний завод» групи компаній «Мілкіленд»,

що спеціалізується на переробці молока, виробництві масла, сиру і молочної продукції під ТМ «Добряна», від початку війни не припиняла свою роботу. Через місяць з'явився дефіцит пального та пакувальної плівки, адже постачальник плівки знаходився в м. Київ, де йшли бойові дії і забезпечення поставок стало неможливим. Молочно-товарні ферми в повному обсязі забезпечували підприємство молоком для переробки, що дозволяло виготовляти повний асортимент продукції заводу. Завдяки Національній платформі продовольчої безпеки підприємству вдалось знайти постачальника в Полтавській області та продовжити свою діяльність [1]. До платформи долучились вже більше 600 учасників і вона забезпечує швидкий пошук один одного операторам ринку. До неї залучені також логістичні компанії, зокрема «Укрзалізниця».

Прогнози діяльності підприємств молочної промисловості, як і великої кількості підприємств харчової промисловості, є негативними. За перший місяць тимчасової окупації територій поголів'я корів скоротилось на 15 тис. На фоні проблем з цінами на корми, пальне та інші складові виробничої діяльності ця тенденція зростатиме. До кінця 2022 року чисельність промислового поголів'я корів може знизитись на 7% за умови, що просування ворога залишатиметься незмінним. Під тимчасовою окупацією або з проведенням активних бойових дій перебували 10 областей, на яких було сконцентровано 43,2% поголів'я корів та 42,3% валового збору молока. Найбільшу частку промислового молока давали найгарячіші території: Чернігівська обл. – 8,9%, Харківська обл. – 8,9%, Київська обл. – 8,2%, Сумська обл. – 5,9% та Житомирська обл. – 4,3% [3]. Після звільнення областей від ворогів підприємства-постачальники молока не зможуть швидко відновити свою діяльність внаслідок необхідності очищення територій від вибухонебезпечних предметів. За попередніми прогнозами аналітичного відділу Асоціації виробників молока, виробництво молока в 2022 році може скоротитись на 19,5%, а в нинішніх умовах зниження буде значно більшим внаслідок скорочення продуктивності корів.

Отже, підприємства молочної промисловості зазнали суттєвого негативного впливу факторів макро- та

мікросередовища, до яких складно адаптуватися. Державна підтримка щодо створення сприятливих умов для діяльності підприємств молочної промисловості у воєнний час необхідна для забезпечення продовольчої безпеки і стабілізації економіки країни.

Список використаних джерел:

1. «Готувалися розливати продукцію у відра». Як Сумський молокозавод продовжив працювати під час війни. *Суспільне|Новини*: веб-сайт. URL: http://surl.li/bynto.

2. В Україні зростає виробництво сухого молока. *Економічна правда*: веб-сайт. URL: http://surl.li/bynuc.

3. Війна в Україні та світовий молочний ринок. *Асоціація виробників молока*: веб-сайт. URL: http://surl.li/bynun.

4. 70% молокопереробних підприємств відновили роботу, УКАБ. *Бізнес Цензор*: веб-сайт URL: http://surl.li/bywaj.

В.О. Занора, к.е.н., доцент,
Л.О. Прохорова, здобувач вищої освіти
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Процес децентралізації в Україні визначає появу об'єднаних територіальних громад (ОТГ), для органів місцевого самоврядування яких актуальним є питання кадрового потенціалу та його розвитку.

Науковці звертають увагу, досліджуючи це питання, на нестачі саме кваліфікованих фахівців. Це системна, складна проблема, що складається з декількох простих, зокрема, характеризується відсутністю як знань, так і досвіду у працівників, а також низькими моральними якостями. Серед проблем виокремлюємо ту, що пов'язана з забезпеченням ОТГ саме керівним складом. Така увага до цієї проблематики зумовлена тим, що підбір персоналу, його розвиток, забезпечення кадрового потенціалу, кадрова політика тощо суттєво залежать від позиції саме керівного складу.

Важливим для нашої країни є формування підґрунтя для саме інноваційного розвитку, що визначається сьогоднішніми

умовами еволюції держав. «Серед чинників, що є базисними для забезпечення інноваційного розвитку країни, підприємства в умовах Індустрії 4.0, окрім інфраструктури, визначаємо кадровий потенціал» [1].

Науковці, автори роботи [2], визначають кадровий потенціал ОТГ як такий, що «характеризує сукупність здібностей і можливостей висококваліфікованих працівників застосовувати знання, вміння та навички щодо прийняття організаційних та управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей розвитку і забезпечення конкурентоспроможності громади» [2].

У роботі [1] кадровий потенціал розглядається «як загальна характеристика життєдіяльності фахівців, що містить сукупність чинників, основними з яких є інвестиції в кадри та їх розвиток, навички та компетенції спеціалістів, а також можливості кваліфікованої робочої сили щодо забезпечення високого рівня життя тощо» [1].

Серед основних факторів, що впливають на формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади зазначимо такі як освіта, самоосвіта, кадровий резерв, компетентність керівного складу, наявність ресурсів.

Серед інструментів, якими доцільно забезпечувати розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади з огляду на світові тенденції в навчанні: дистанційні освітні курси у мережі Інтернет (англ. e-learning); освітні канали у сучасних додатках обміну повідомленнями (англ. messenger); конференції щодо вузьких тем; вишколи, що проводяться фахівцями та інші.

У забезпеченні кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади, одна з основних ролей належить вищим навчальним закладам. Саме навчальні заклади забезпечують підготовку фахівців та підвищення ними кваліфікації. Окрім цього, на нашу думку, враховуючи сучасні тенденції в освітньому середовищі, необхідним є також організація чи участь у різноманітних дистанційних курсах. Такий підхід здатен забезпечити отримання сучасних знань та навичок фахівцями органів місцевого самоврядування органів територіальної громади.

Наявність кадрового потенціалу є необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади. Ще одним важливим питанням є розвиток кадрового потенціалу, оскільки він є однією з передумов розвитку й територіальної громади.

Список використаних джерел:

1. 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. Вип. 1(69). С. 86–93. doi: 10.32782/2520-2200.

2. Вагонова О.Г., Ісіков С.М., Тимошенко Л.В. Формування кадрового потенціалу в об'єднаних територіальних громадах України. *Демократичне врядування.* 2018. Вип. 22. doi: 10.33990/2070-4038.22.2018.164742.

Л.С. Іванова, к.е.н., доцент
Білоцерківський національний аграрний університет

ГОЛОВНІ АСПЕКТИ ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

Сучасні тенденції до децентралізації соціально-економічного розвитку сільських територій вимагають концептуального обґрунтування напрямів їх сталого розвитку, де важливим завданням є вирішення проблеми формування людського капіталу із новими якісними властивостями та характеристиками, а також питання його ефективного використання, що сприятиме посиленню ендогенного потенціалу сільської місцевості. Вітчизняні умови розвитку сільських територій дозволяють диференціювати їх за рівнем створеного організаційно-інфраструктурного середовища для розширеного відтворення людського капіталу, який визначає рівень соціально-економічного добробуту сільського населення, забезпечуючи реалізацію принципів «людиноцентричного розвитку» [1].

Як свідчать результати проведених досліджень, що умови для розширеного відтворення людського капіталу сільських територій мають формуватися на основі взаємодії таких елементів: підприємницького ресурсу, який сприятиме

створенню нових робочих місць, підвищенню попиту на працівників із високим рівнем кваліфікації та рівня їх доходів; трудового потенціалу окремих працівників, що характеризується продуктивністю праці, кваліфікацією та рівнем залучення їх у виробничі процеси; організаційних та фінансових ресурсів сільських ОТГ, районних і регіональних органів управління щодо формування умов з підвищення фахової підготовки сільського населення, розвитку соціальної інфраструктури, кращому соціальному забезпеченню населення, формуванню виробничої та ринкової інфраструктури для малого бізнесу.

Вважаємо, що основними напрямами підвищення рівня використання людського капіталу в сільському господарстві слід вважати: формування на базі закладів аграрної освіти конкурентних освітніх програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців сільськогосподарських підприємств; забезпечення доступу до ринку наукових, освітніх, консультаційних програм та іншої важливої інформації; проведення наукових семінарів і тренінгів із залученням закладів вищої аграрної освіти та науково-дослідних установ; формування та розвиток у регіоні інноваційно орієнтованого сільськогосподарського виробництва й високоефективних підприємств переробної промисловості; покращення соціальної інфраструктури сільської місцевості за рахунок вищих темпів газифікації, забезпечення доступу до Інтернету, підвищення якості надання медичних послуг; будівництва нових доріг із твердим покриттям; підвищення розміру заробітної плати до середнього значення по економіці, доведення мінімальної заробітної плати до прожиткового мінімуму працездатної людини; підвищення престижності роботи в сільському господарстві.

Пріоритетність напрямів варто визначати на основі потенціалу та цілей розвитку сільських територій, інвестиційних можливостей суб’єктів сільського розвитку й раціонального поєднання їхніх економічних і соціальних інтересів, якості людського капіталу сільських громад, що доцільно передбачити у Стратегії розвитку об’єднаних територіальних громад [2]. Водночас завдання держави як макрорегулятора сільського

господарства полягає у стимулюванні формування необхідної траєкторії розвитку сільських територій як однієї з обов'язкових умов створення сприятливого середовища, необхідного для ефективного використання людського капіталу сільських територій. Збільшення рівня зайнятості сільського населення, його доходів, якості життя створюють передумови до активізації інвестиційних процесів у людський капітал, оскільки постають реальні можливості для його реалізації саме на території постійного проживання. Нині інвестиції в людський капітал не можуть бути гарантовано реалізованими на рівні сільських територій через відсутність можливості влаштовуватися на роботу, низьку престижність сільськогосподарської праці, високий рівень життя на селі, обмежений доступ до економічних і соціальних благ та ін. Кошти, які виділяються із бюджетів сільських родин на навчання та виховання молодого покоління, не будуть реінвестовані у відтворення людського капіталу, якщо молодь не матиме можливостей реалізувати свій трудовий потенціал і буде змушена змінити місце проживання. Сільські родини здебільшого будуть змушені направляти додаткові засоби на забезпечення відповідного рівня життя молодого покоління, яке проживає у містах, скорочуючи інвестиції у власне відтворення. Отже, перелив доходів із сільської місцевості в міську негативно позначається на відтворювальному потенціалі сімей, які проживають у сільській місцевості, та зумовлює скорочення потреб значної частини сільського населення, деградацію їх структури та зниження вимог до їх якості. Виконання положень запропонованих приорітетних напрямків, за відповідної державної та регіональної підтримки, в перспективі дасть змогу істотно підвищити якісний і кількісний рівень відтворення людського капіталу сільських територій.

Список використаних джерел:

1. Варченко О.М., Свиноус І.В., Понедільчук Т.В. Розвиток підприємництва на базі особистих селянських господарств як засіб покращення якісної складової людського капіталу сільських територій. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.2021. Вип 16. Т. 2. С. 114-125.

2. Утеченко Д. М. Інфраструктурне забезпечення соціального розвитку сільських територій Київської області. Економіка та управління АПК. 2019. № 1. С. 76-88.

О.В. Калініченко, к.е.н., доцент,
О.М. Тищенко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ВПЛИВУ СЛУЖБОВОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОКРЕМИХ ЕЛЕМЕНТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Під лояльністю, в найбільш загальному сенсі, можна розуміти конгруентність з групою, приналежність до якої видається людині важливим аспектом його особистості. Тобто, лояльність може розумітися як характеристика відповідності людини групі, членом якої людині важливо себе вважати. Лояльний співробітник завжди бажає затриматися в організації на тривалий час, якщо знадобиться, він готовий пожертвувати власними інтересами на користь організації, свої обов'язки виконує жертовно і робить майже завжди більше, ніж того вимагає посадова інструкція його дії ніколи не принесуть шкоди. Цілком зрозуміло бажання мати подібних співробітників в складі персоналу. На жаль, питаннями, пов'язаними з розвитком лояльності персоналу, в органах публічної влади на даний час займаються, на нашу думку, недостатньо. Розвиток лояльності потребує суттєвих змін, що повинно відобразитися на стилі керівництва (стилі лідерства), впровадженні серйозних організаційних перетворень і в цілому вдосконалення корпоративної культури. Запорукою успішної реалізації програми підвищення лояльності персоналу є безпосередня участь керівництва.

Структура службової лояльності формується під впливом установок, цінностей, стереотипів і норм, що вже були наявними в публічного службовця. Необхідно враховувати, що прагнення людей до самореалізації, впорядкованості свого життя, формування його розуміння та напрацювання стереотипів поведінки призводить до того, що сторони особистості, які не реалізуються в одних соціальних групах будуть шукати вираження в інших, і ті сфери життєдіяльності, що достатньо не регулюються (не регламентуються й не підтримуються) нормопорядком одних груп належності, будуть

врегульовані нормопорядком інших груп. Тому на структуру службової лояльності та актуалізацію тієї чи іншої ідентичності в конкретних ситуаціях професійної діяльності будуть значно впливати можливості особистості в тій чи іншій формальній чи неформальній групі й рівень регламентації даної ситуації нормопорядком тієї чи іншої групи.

Спробуємо оцінити рівень лояльності керівних кадрів на прикладі одного із органів місцевого самоврядування (ОМС) за допомогою анкет Л. Портера, Дж. Мейера та Н. Аллена «Оцінка лояльності персоналу», а також тесту К. Харського та інтерпретаціями цих методик Н. К. Назарова й Х. Ю. Чжана [1; С. 133-155].

Результати проведеного дослідження продемонстровані за допомогою даних, наведених у табл 1.

Таблиця 1

Результати дослідження лояльності за різними складовими (шкалами) та загального рівня лояльності персоналу Глобинської міської ради, 2021 р.

Показники	Значення
1. Ставлення до ОМС, с.бал	4,05
2. Прихильність, патріотизм, с. бал	3,40
3. Ставлення до кадрової політики, с. бал	2,70
4. Прихована «плинність», дезадаптація	2,75
5. Загальний рівень лояльності, у балах	3,22
6. Загальний рівень лояльності, у %	64,5

Згідно аналізу даних табл. 1 спостерігаємо, що найвищі загальні результати за субшкалами ми отримали в позиції «Ставлення до ОМС» (4,05 бали). Насторожують дані щодо позиції «Прихована плинність», дезадатація, що є найнижчими : 2,75 бали, а також «Ставлення до кадрової політики (2,70). Отримані низькі бали і за позицією: «Прихильність, патріотизм» та и» (3,40 балів).

Отже, керівництво досліджуваного органу МС повинно звернути увагу на формування кадрової політики в частині підвищення лояльності персоналу. Хоча це є певною мірою для нас очікуваним. За сучасних умов, які характеризуються багатоаспектністю соціального життя, безліччю різноманітних

груп належності, потенційно рівноцінних і доступних статусів і ролей та різноманітних внутрішньогрупових взаємодій, розвиток ідентичності й лояльності у людей зрідка досягає потенційно можливого рівня, навіть у носіїв статусів, котрі з самого початку мають це мати, наприклад у священників. Нечасто в сучасному світі лояльність буває так досить вираженою й має такий же вплив на індивідуальну поведінку, як, наприклад, в існуючих набагато раніше станових суспільствах, в яких передбачалося свідомо домінуючі ідентичності (наприклад, «дворянин»), що виступали стрижневими, системотворюючими, такими, що підпорядковували собі інші ідентичності й лояльності, котрі зумовлювали життєву траєкторію людини та її окремі вчинки. Тим не менше і в сучасних соціальних умовах лояльності людини до різноманітних груп існують і недооцінювання їхнього впливу, може ускладнити аналіз причин поведінки людини й знизити ефективність його цілеспрямованого корегування.

Список використаних джерел:

1. Назаров Н. К., Чжан Х. Ю. Аналіз стану кадрової безпеки та лояльності персоналу промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки.* № 3, 2015. С. 149-155.

Г.І. Капінос, к.е.н., доцент,
К.Л. Ларіонова, к.е.н., доцент,
А.О. Баковець, здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет

ОСОБЛИВОСТІ ТА ШЛЯХИ СКОРОЧЕННЯ ТРИВАЛОСТІ ВИРОБНИЧОГО ЦИКЛУ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

Будівництвом житлових та нежитлових будівель в сучасному світі займаються професійні компанії. Кожне підприємство намагається робити максимум для того, аби скоротити собівартість продукції або послуг, тим самим збільшивши свої доходи. Одним з методів зменшення собівартості є скорочення тривалості виробничого циклу підприємства. На прикладі ТОВ “Будівельний Альянс Груп” розглянемо особливості та

запропонуємо шляхи вирішення цієї проблеми для підприємств будівельної галузі України.

К. Адамецький, Ф. Тейлор, Г. Форд та багато інших науковців та практиків з початку XX століття використовували поняття виробничого циклу. В подальшому було розроблено концепції якості та гнучкості виробництва, системи «Канбан», «Кайзен» та багато інших, напрацьовано нові підходи до автоматизації виробництва. Серед сучасних вітчизняних дослідників варто відзначити роботи таких вчених як В. Козик, В. Максимов, В. Прохорова, А. Яковлєв, С. Сударкіна та інших. Сучасні науковці та практики пропонують принципово нові методи та шляхи скорочення тривалості виробничого циклу у промисловості, зокрема у будівельній галузі.

Метою дослідження є визначення особливостей, найефективніших шляхів та ефективності скорочення тривалості виробничого циклу на прикладі ТОВ “Будівельний Альянс Груп”.

Раціональна організація виробничого процесу повинна забезпечити підвищення ефективності роботи будівельного підприємства. Тривалість виробничого циклу визначається на основі планових нормативів будівництва. Вона складається із часу, витраченого на всі етапи будівництва.

Яскравим прикладом скорочення тривалості виробничого циклу є спорудження у 2012 році індійськими архітекторами та інженерами 10-поверхового будинку всього за 48 годин. Загальна площа будівлі INSTACON, розташованої в Мохалі, – 25000 квадратних метрів. В процесі брали участь сотні робітників, 200 осіб технічного персоналу і 24 інженера. Такий досвід спонукає українські будівельні компанії до вдосконалення виробничих процесів. Реалізація даного проекту стала можливою завдяки відмінній підготовленості робіт до початку будівництва, професіоналізму працівників, чітким налагодженим поставками необхідних ресурсів та обладнання.

Серед основних етапів будівництва багатоквартирного житлового будинку будівельними компаніями виділяють: вибір земельної ділянки; проведення топографічної зйомки і геологічної експертизи; проектування; будівництво; облаштування прибудинкової території.

Менеджером з бізнес-процесів був описаний процес вибору земельної ділянки та розрахована фактична вартість даного бізнес-процесу. Опис даного процесу не є легким та займає велику кількість часу, проте саме це дає змогу зрозуміти та виявити негативні сторони процесу та можливості щодо скорочення тривалість бізнес-процесу.

Етапи процесу вибору земельної ділянки:

1. Визначити у замовника мету використання землі.
2. Ознайомитись з інфраструктурою та містобудівною документацією населеного пункту.
3. Ознайомитись з інформацією щодо комунікацій, електропостачання, водопостачання та каналізації.
4. Розглянути розміри земельної ділянки, наявність сусідніх будинків, рельєф місцевості.
5. Запросити представників лабораторії для перевірки зразків землі на наявність забруднень.
6. Відібрати 2-3 оптимальних місця для будівництва.
7. У формі звіту надати інформацію керівнику відділу.

З опису даного бізнес-процесу видно, що кожен процес займає значний обсяг часу. Чим менша тривалість виробничого циклу, тим більше підготовчих та будівельних робіт за одиницю часу при інших рівних умовах можна побудувати; тим краще використання основних фондів підприємства; тим менша потреба підприємства в оборотних коштах за рахунок прискорення їх обертання; тим більше скорочується незавершене будівництво; тим вища фондовіддача тощо.

Для скорочення тривалості виробничого циклу рекомендуємо одночасно діяти за трьома напрямами: зменшення часу робочого періоду (трудових процесів), скорочення часу природних процесів, усунення та зведення до мінімуму різних перерв. Найкраще виконувати роботи паралельно, тоді швидкість виконання процесу пришвидшиться, собівартість процесу вибору земельної ділянки зменшиться, економиться фонд заробітної плати працюючих.

Проаналізувавши досвід інших компаній, наявні бізнес-процеси на будівництві, пропонуємо загальні методи скорочення тривалості виробничого циклу:

1. Удосконалення техпроцесів. Часто працівники компанії,

які працюють на будівництві, пропонують шляхи удосконалення тих чи інших технологічних процесів, які варто застосовувати.

2. Комплексна механізація та автоматизація.

3. Концентрація операцій, яка передбачає суміщення в одному робочому циклі кількох різних технологічних операцій, паралельність виконання робіт. Наглядно це можна побачити, якщо на етапі вибору земельної ділянки об'єднати виконання 2-4 пунктів. Рекомендуємо паралельно виконувати дані процеси, оскільки це можливо за раціональної організації робочого часу працівників компанії.

4. Переналагодження устаткування в неробочі зміни, в обідні та інші перерви.

5. Штучна інтенсифікація природних процесів.

6. Збільшення змінності роботи, раціоналізація відпочинку та перерв робітників.

7. Застосування ефективних систем оперативно-календарного планування.

Саме операційний менеджер розробляє та удосконалює такого роду шляхи скорочення виробничого циклу та пропонує їх на розгляд вищому керівництву. Їх застосування на практиці дозволить значно підвищити ефективність роботи будь-якої будівельної компанії.

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент,
Д.Ю. Савченко, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Ціллю закладів охорони здоров'я є досягнення високих показників здоров'я громадян, від якого залежить благополуччя суспільства та держави в цілому. Для цього потрібно своєчасно виявляти проблеми, які перешкоджають розвитку даної сфери та швидкому досягненню поставлених цілей, також потрібно приділяти увагу пріоритетним сферам розвитку охорони здоров'я. Застосування системного підходу дозволяє удосконалити управління у даній сфері, а сама у медичних

закладах.

Під управлінням закладами охорони здоров’я мається на увазі складна, багаторівнева та багатокомпонентна система заходів, яка забезпечує раціональне функціонування розглянутої галузі та ресурсів, що належить до неї.

Функціонування сфери охорони здоров’я здійснюються за допомогою нормативно-правового регулювання, накопичених знань та навичок висококваліфікованих працівників охорони здоров’я та медичних технологій.

Сумісність вище переліченого дозволяє своєчасно попереджати та усувати різноманітні захворювання, знижувати рівень смертності, тощо.

Першорядною метою політики, що проводиться державою в області охорони здоров’я є забезпечення доступності медичної допомоги, що надається населенню країни та підвищення ефективності наданих у належному обсязі якісних медичних послуг. Зараз система охорони здоров’я не повною мірою забезпечує задоволення потреб населення, що, у свою чергу, пояснює зниження рівня медичної освіти, якості та доступності медичних послуг, браком кваліфікованих медичних кадрів, відставанням розвитку медичної науки в цілому.

Для організації повноцінного функціонування сучасної системи охорони здоров’я необхідно застосувати нові підходи до управління установами охорони здоров’я, реалізація одного з яких може забезпечити покращення для цієї сфери.

Відповідно до теорії управління, суть системного підходу полягає в розгляді будь-якого об'єкта одночасно як в якості великої і складної системи, так і як елемент більш загальної системи. При застосуванні системного підходу в управлінні сферою охорони здоров’я безпосередньо сукупність пов’язаних між собою елементів, які володіють якимось входом, під яким розуміються ресурси, та виходом, під яким в свою чергу розуміються мета, взаємозв’язок із зовнішнім середовищем.

Сучасні автори виділяють ряд принципів, властивих системному підходу, які сприяють полегшенню сприйняття. Так, базуючись на принципі множинності опису кожної системи треба розглядати медичну організацію з різних аспектів діяльності та сформувати деякі варіанти входів та виходів.

Список використаних джерел:

1. Коростелев С.А., Песеннікова Є.В., Гадаборшев М.І. Сучасні підхідні ходи до управління медичною організацією нізацією. *Щоденник кафедри занської медичної школи.* 2018. № 2 (20). С. 32-36.
2. Латфуллін Г.Р., Голухів Г.М., Шиленко Ю.В. Системний підхід до управління охороною здоров'я. *Вісник Університету (Державний університет управління).* 2014. 16. С. 190-196.
3. Горшков В.А. Системний і клас терний підходи до управління в системі охорони здоров'я. «Росія і Європа: зв'язок культури і економіки»: Матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф. 2015. С. 26-30.
4. Філіпченко А.М. Системний підхід хід до управління охороною здоров'я. Міжнародна історична конференція з актуальних питань економіки та гуманітарних наук. 2015. С. 263-266.
5. Борщ В. І. Управління закладами охорони здоров’я. Херсон : Олди-плюс, 2020. 391 с.

А.В. Литвиненко, к.е.н., доцент
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ: НЕОБХІДНІСТЬ КОРЕГУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, здебільшого зорієнтовані на постіндустріальний розвиток. Це передбачає реформування моделі матеріально-ресурсного розвитку і вдосконалення структурно-функціональних інститутів з їх адаптацією до умов глобального середовища, яке теж перебуває в стані трансформації. Відтак визначення подальших перспектив економічного, політичного, соціального і духовно-культурного розвитку національної економіки внаслідок інституційних перетворень є вельми актуальним.

Різні суспільства при розбудові ринку розв’язують різні задачі, що знаходить прояв в неоднаковому рівні витрат ринкової трансформації в окремих країнах. Процеси трансформації здійснюються не однаково, вони залежать від рівня підготовки інституціональної сфери країни до функціонування в умовах ринкової економіки. Інституціональна сфера вбирає в себе формальні та неформальні інституції. Коли неформальні інституції в суспільстві вже готові до ринкової

економіки, витрати трансформації зводяться до витрат інституціональних трансакцій при затвердженні формальних ринкових інвестицій та до інформаційних витрат, необхідних для початку функціонування підприємців у ринковому середовищі. У випадку, коли неформальні інституції ще не сформувалися чи були зруйновані, з'являються істотні трансакційні збитки.

Реальні процеси ринкової трансформації у країнах Східної Європи супроводжуються негативними соціально-економічними явищами та мають ще незавершений характер. Формально інститути ринку вже створені. Однак реальний розвиток трансакційних відносин у цих країнах не відповідає рівню, який досягнуто у розвинутих країнах.

Важливою проблемою реформування економіки є ґрунтовна розробка та послідовне планомірне проведення достатньо сильною для цього державою довгострокової програми, яка б спиралася на концепцію адаптації бажаних інституційних новацій (введення відповідних формальних правил) до реально діючих офіційних, а головне, неофіційних, негласних інституцій, які формувалися століттями і є невід'ємною цивілізаційно-визначеною складовою соціально-економічного життя країни.

В Україні становлення нової системи інститутів бізнесу відбувається повільніше, ніж зміни в економічних відносинах. Вакуум інституцій ринкової економіки заповнювався стихійно виникаючими інститутами саморегулювання і розв'язання питань стосунків між економічними агентами. Недосконалість інституційних норм щодо приватизації, значні прогалини щодо фіксації правил перерозподілу власності, нерозвиненість ринку цінних паперів, неадекватність роботи органів державної влади та управління, покликаних стежити за дотриманням правових вимог породжують високі витрати здійснення трансакцій. За таких умов новонароджений бізнес у загальній масі є дрібним і не має перспектив зростання. Формуються неефективні стійкі інститути. Прикладом цього є корупція, бартер, неплатежі, ухиляння від податків тощо, які справедливо вважати серйозною небезпекою при проведенні реформ. Адже ці та подібні інститути, відносно стійкі зразки соціального життя

забезпечують підґрунтя для задоволення корпоративних, корисливих інтересів певних груп за рахунок зниження ефективності функціонування суспільства загалом і окремих його підсистем.

Природною властивістю інституціоналізму є надзвичайна вразливість та чутливість до змін економічної структури. Об'єктивно несприятливі умови і функціонування малого бізнесу випливають з жорстокої конкуренції всередині цього сектору економіки, а також з великим бізнесом, з неможливості швидкого накопичення великих обсягів фінансових капіталів, чутливості до циклічних коливань, відсутності гарантованих доходів, великого ступеня ризику та обмеженості ринкового сегменту.

Тому виникає необхідність існування (формування) факторів, які б сприяли укріпленню стійкості малого підприємництва, давали б можливість самостійного господарювання, свободи вибору напрямів господарських дій, використання переваг конкуренції. В економічній літературі спостерігається різноманітність поглядів науковців на класифікацію факторів розвитку малого підприємництва. Це і джерела фінансування, податково – кредитна політика, програми управління економікою; освітня, консультаційна та інформаційна підтримка малого бізнесу, організаційна допомога; державна підтримка, механізми кредитування та страхування або узагальнено – економічні, ресурсні, організаційно-адміністративні та соціально – політичні фактори.

Безперечно, все це важливо і значуще для розвитку малого і середнього бізнесу. Але названі фактори, «запрацюють» за певних умов, а точніше правил і норм. Вироблення ж норм і правил руху господарської системи – це і є завданням інституціоналізму.

Усвідомлення Україною свого місця в сучасному світі і її положення у світовому процесі має сприяти виробленню оптимальної для її умов моделі соціально-економічного і інституційного розвитку. Актуальною проблемою, що стоїть перед суспільством, є інституційний підхід до вітчизняної історії, її економічного, соціального та політичного розвитку, який виявляє в ній фундаментальне протиріччя між органічно

своїми неформальними та здебільшого зовні формальними інституціями. Необхідне їх узгодження, подолання розходження між життєвими традиціями й звичками та формально раціональною політико-правовою системою.

Перехід від командно-адміністративної економіки до ринкової – це радикальна соціальна реформа, тому здійснюється удосконалювання різних сфер суспільного життя та суспільства у цілому. Перетворюється не лише одна яка-небудь сторінка суспільного життя, а організація соціально-економічного процесу в цілому. Глибока криза української економіки є наслідком помилкової соціально-економічної політики перехідного періоду від командно-адміністративного суспільства до цивільного, від переважно державної економіки до двосекторної соціально-орієнтованої економіки. Для досягнення стратегічного успіху в забезпеченні стабільного економічного зросту повинні були сформуватися суспільні та державні інститути, які були б в змозі забезпечити цей перехід. За сучасних умов основну роль повинні зіграти суспільні організації, діяльність яких створює умови для самоорганізації та самореалізації у відповідності з можливостями окремих суб’єктів господарювання та населення у цілому.

Держава повинна приймати активну участь у створюванні базових умов системи вільного ринку, не втручаючись безпосередньо у дію ринкових сил. В умовах трансформації економіки України діяльність держави має істотні зміни. Необхідність втручання держави в ринковий механізм виникає тоді, коли цей механізм не функціонує як само регульована система. Державне регулювання в умовах сформованих ринкових відносин і нормального ринкового стану зводиться до підтримки функціонування ринкової системи та діяльності, в ході якої можна компенсувати недоліки або негативні наслідки ринку.

В умовах ринкової системи державне регулювання варіюється залежно від причин. що спричинили недоліки функціонування ринкової динаміки. Засоби регулювання визначаються відповідно до мети і напрямків державної економічної політики.

Важливим напрямком розвитку соціальної ринкової

економіки є активна роль держави в утворюванні рівних можливостей активної участі населення у ринковій економіці. Ринкова трансформація економіки потребує радикальної модифікації функцій держави у господарчої діяльності. Необхідно створення інституційних, економічних та соціальних передумов приватного підприємництва, формування конкурентного середовища, а також стимулів до активізації стратегічно важливих напрямків розвитку.

Список використаних джерел:

1.Институциональная архитектоника и динамика экономических преобразований / [под ред. д-ра экон. наук А. А. Гриценко]. – Х. : Форт, 2008. – 928 с.

2.Шевчук Ж.А. Інституційні зміни та їх впровадження в Україні //Причорноморські економічні студії. – 2019, Випуск 38-1, стор. 24-27.

3.Петракова К. Інституційні аспекти взаємозвязку економіки і політики в перехідному суспільстві // Теорія та історія державного управління, - 2015. – Вип 3(26), - стор. 42 - 49.

4. Економічний розвиток України: інституціональне та ресурсне забезпечення: монографія / [О.М. Алимов, А.І. Даниленко, В.М. Трегобчук та ін.]. - Київ : Об'єднаний ін-т економіки НАН України, 2015. - 540 с.

О.М. Маслак, к.е.н., доцент,
А.О. Барбіна, здобувач вищої освіти
Сумський національний аграрний університет

ПОНЯТТЯ ТА ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В СФЕРІ СТРАХУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

На сьогодні сфера страхування сільськогосподарської продукції користується великим попитом серед багатьох українських аграріїв, адже вона має на меті захист інтересів учасників страхових відносин шляхом грошового відшкодування збитків, які були отримані внаслідок настання страхового випадку.

Якщо проаналізувати останні дослідження і публікації у сфері страхування сільськогосподарської продукції, то можемо прийти до висновку, що багато фахівців провідних галузей звертались до цього питання, а саме:. М.О. Копиця, А.М. Статівка, В. Ю. Юркевич, М. В. Шульга, В. П. Жушман, і

ряд інших. Їх праці свідчать про те, що одночасно відсутність законодавчого закріплення категорій «публічне адміністрування» та «страхування сільськогосподарської продукції », їх невизначеність та співвідношення з один з одним залишає ряд проблем як теоретичного, так і практичного змісту.

Слід зазначити, що поняття системи публічного адміністрування тісно пов'язане з категорією «страхування сільськогосподарської продукції», адже держава здійснює публічне адміністрування сільського господарства через свій специфічний механізм, який має в своєму складі декілька елементів, а саме: механізму державної підтримки – надання сільськогосподарському товаровиробнику грошової допомоги у вигляді дотацій та субвенцій, у порядку передбаченими нормативно- правовими та діючими актами України. Публічне адміністрування у сфері страхування є важливою складовою публічного управління, адже воно полягає в діяльності суб'єктів публічної влади. Їх діяльність реалізується впровадженням законів та інших нормативно правових актів, які приймаються у вигляді адміністративних рішень, що впливають на забезпечення інтересів всіх суб'єктів страхової діяльності та надання певних адміністративних послуг учасникам страхового ринку, які встановлені законодавством. [2, с. 260-265]

Ці відносини регулюються Конституцією України, Цивільним кодексом України, Законом України «Про страхування», Законом про «Державний бюджет України на відповідний рік» Законом України «Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою, Законом України «Про державну підтримку сільського господарства України», та іншими.

Публічне управління та адміністрування є складовою частиною державного управління в Україні, і спрямовано воно на суспільні сфери, галузі, різновиди відносин у державі [1, с. 88-94]. Саме тому механізми, що притаманні системі публічного управління та адміністрування, є механізмами державного управління.

В страхуванні ризиків сільського господарства, сільськогосподарської продукції та підприємницької діяльності важливу роль відіграє публічне адміністрування, хоча це є і

новизною для національного законодавства. Насамперед, органи законодавчої, виконавчої та місцевої влади, втілюючи свої повноваження, відповідно до норм чинного законодавства керуються безпосередньо принципами публічного адміністрування, серед яких: прозорість та публічність, прогнозованість та послідовність, справедливість та ефективність, цільове спрямування державної підтримки та виступають в ролі суб'єктів адміністрування [4]. Тобто, ефект від страхування сільськогосподарського продукту в Україні буде залежати від *механізму публічного адміністрування, який* впроваджується через реалізацію потрібних умов для виконання сільськогосподарської діяльності, а також підвищення доброякісності та конкурентоздатності сільськогосподарської продукції з метою зменшення природно-кліматичних та економічних ризиків сільськогосподарського виробництва та надання гарантій щодо харчової безпеки держави.

Отже, дослідження правових аспектів державного страхування сільськогосподарської продукції вказує на те, що наразі публічне адміністрування є актуальним та необхідним [3, с. 242-250].

Взагалі, аналізуючи доцільність публічного адміністрування у сфері страхування сільськогосподарської продукції, можемо зрозуміти, що однією з передових проблем для процвітання страхування сільського господарства та продукції в Україні є відсутність зацікавленості держави в страхуванні сільськогосподарської продукції, через це велика кількість виробників не можуть через фінансові труднощі укладати добровільні договори страхування сільської продукції [1, с. 88-94].

Підбиваючи підсумок, можемо стверджувати, що публічне адміністрування у сфері страхування сільськогосподарської продукції є важливим елементом публічного управління, адже його зміст полягає в реалізації повноважень органів публічної адміністрації, які забезпечують інтереси суб'єктів страхових відносин. Також органи публічної адміністрації надають адміністративні послуги суб'єктам страхової діяльності шляхом прийняття адміністративних актів (нормативно-правових та оперативних актів, проведення ревізій, консультацій та ін.).

Отже, слід особливу увагу приділити дослідженню досвіду світових країн та країн Євросоюзу щодо публічного адміністрування страхування ризиків у сільськогосподарському виробництві.

Список використаних джерел:

1. Мерзляк А. В., Павелко Н. І. Державна підтримка розвитку страхування сільськогосподарської продукції в Україні. *Держава та регіони. Серія «Державне управління».* 2013. № 1, С. 88-94.

2. Сокол С.В. Змішане страхування сільськогосподарських ризиків: держава та аграрний страховий пул. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*: зб. наук. пр. 2014. Вип. 40. С. 260-265.

3. Осьмьоркіна Н. Актуальні проблеми страхування сільськогосподарського виробництва в Україні. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія «Економіка АПК».* 2013. № 20(1). С. 242-250.

4. URL: http://pgpjournal.kiev.ua/archive/2020/9/18.pdf

А.Ю. Мунько, к.держ.упр.
Н.В. Нікішина, здобувачка вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ПОЛІТИЧНА КОРУПЦІЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ВИМІР

Корупція, як зазначається в Енциклопедії державного управління – «це використання особою наданих їй службових повноважень та пов’язаних із цим можливостей із метою одержання неправомірної вигоди або прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди такій особі або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам із метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень та пов’язаних з цим можливостей [0, с. 319]»; зловживання владою заради власної вигоди [0]); зловживання владою державним службовцем з метою отримання приватної вигоди [0]); поведінка, що відхиляється від норми, яка є панівною у дійсності чи вважається такою у певному контексті, наприклад, політичному і являє собою девіантну поведінку, пов’язану з конкретною мотивацією, отриманням приватної вигоди суспільним коштом [0, с. 127].

Низька політична культура, невиразність інституційної пам'яті державотворення, взаємообумовленість процесів тінізації політичних та економічних відносин, недостатній рівень соціальної культури стали потужним підґрунтям для виникнення різноманітних форм проявів політичної корупції [0, с. 38].

Політичну корупцію розглядають, зокрема, з таких позицій: особливого виду корупції, особливої форми боротьби за владу, зловживання владою, видів політично-корупційних дій, отримання або надання суб'єктом політичної системи матеріальної чи нематеріальної вигоди (або обіцянка надання такої вигоди, посадових корупційних зловживань, інституційних кримінальних практик.

Політичні партії повсюдно присутні в політичних системах і є одними з центральних інститутів сучасної демократії. Вони є основою плюралістичного політичного суспільства та забезпечують інформований та залучений електорат. Зокрема, в сучасних демократичних системах політичні партії виконують декілька функцій, які є центральними для діяльності держав. Також спостерігається зростання так званих «тимчасових» політичних (партійних) проєктів, як правило, або спонтанно і хаотично створених, або керованих певними учасниками політичної системи, та часто досягають політичних результатів нетрадиційним способом. Як би спонтанно ці дії не виникали, вони швидко набувають політичного характеру і так само вразливі до корупції, як і будь-яка інша політична група.

Значна кількість досліджень зосереджена на зв'язках між політичними інституціями та поширеністю за рівнями влади корупції (виконавча, законодавча влада, виборчі правила та територіальна організація влади).

Дослідження вказують на зв'язок між парламентаризмом і меншою поширеністю корупції. Це пояснюється тим, що парламентські системи породжують сильні партії, де політики, швидше за все, забезпечують діяльність, спрямовану на широкі національні виборчі округи, а не на секторні чи регіональні виборчі округи, що зменшує тенденції до «тіньового» сектору.

Щодо зв'язків між виборчими системами та поширеністю корупції, то виборчі системи з відкритим списком

пропорційного представництва стикаються з більшою невизначеністю щодо результатів виборів, а також посиленням тиску з метою набору особистих голосів через внутрішньопартійну конкуренцію [0]. Як результат, кандидати гостро потребують ресурсів для фінансування своїх кампаній, що, у свою чергу, змушує багатьох із них брати участь у корупційній діяльності.

Система запобігання політичній корупції складається з таких основних елементів:

– затвердження розподілу й виділення коштів, а також контроль за їх законним та цільовим використанням політичними партіями, виділених з державного бюджету на фінансування їхньої статутної діяльності [0];

– виявлення корупціогенних факторів в проєктах нормативно-правових актів шляхом здійснення антикорупційної експертизи;

– виявлення та упередження незаконних випадків просування (лобіювання) приватних інтересів суб'єктами політичної системи (народними депутатами, депутатами місцевих рад та інші).

Політичні інституції як правила гри в суспільстві формують взаємодію в ньому, включаючи виборців, політичні партії, парламент, виборні органи влади на всіх рівнях, адміністрацію, наднаціональні політичні та адміністративні організації, суди, омбудсмена, державних аудиторів, групи інтересів та засоби масової інформації.

Можна стверджувати, що формування політичних інституцій може стати важливим інструментом у боротьбі з корупцією. Це пов'язано з тим, що вони визначають учасників різних політичних процесів, а також правила та процедури, згідно з якими ці процеси здійснюються, встановлюють обмеження. При цьому розбудову політичних інституцій не слід розглядати як абсолютний механізм запобігання та протидії корупції.

Список використаних джерел:

1. Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index): результати України. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: https://nazk.gov.ua/uk/doslidzhennya-koruptsiyi.

2. Корчак Н., Корчак Я. Запобігання та протидія політичній корупції: правовий аспект. *Вісник Київського національного університету імені Тараса*

Шевченка. Державне управління. 2020. № 13. С. 34-44.
3. Публічне врядування / наук.-ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С.О. Телешун (співголова) [та ін.]. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.
4. Friedrich C. J. The Pathology of Political: Violence, Betrayal Corruption, Secrecy and Propaganda. New York: Harper & Row, 1972, pp. 287.
5. Miller S. Corruption. In: Edward N. Zalta, ed. Stanford Encyclopedia of Philosophy. Stanford University. E-book. 2018.
6. Nicholas A., Birch B. and Sarmiento-Mirwaldt K. Honesty above All Else? Expectations and Perceptions of Political Conductin Three Established Democracies. Comparative European Politics. 2018. Vol. 16, issue 3. pp. 511-534.

S. Oveckiy, PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
O. Ovetska, PhD in Economic Sciences, Associate Professor
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

HYDROGEN TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S ENERGY SECURITY: PROBLEMS AND POSSIBILITIES

Russia's aggression against Ukraine and against everything that life in Europe is built on is an argument to accelerate green transformation on the continent. European policy is already aimed at reducing the consumption of environmentally hazardous resource. Long before this war, it was clear that humanity should reduce the use of fossil fuels [1]. The era of coal and oil has caused huge damage to the environment, to our planet as a whole. Green technologies and green energy have become a logical and just answer to this challenge.

The EU’s hydrogen strategy, unveiled in July last year [2], aims to promote hydrogen based entirely on renewable electricity like wind and solar, but also supports “low-carbon hydrogen” in order to scale up production in the short term. The Parliament report [3] acknowledges the need to grow the European market as quickly as possible, saying this will require “low-carbon hydrogen” as a bridge towards 100% renewable production.

Gas should be used as a bridging solution to produce hydrogen before green varieties made from renewable electricity become commercially available, according to a motion adopted in the European Parliament’s environment committee. “Hydrogen may be produced through a variety of processes,” says the motion on the

European Commission's hydrogen strategy, passed by lawmakers [4].

In the motion, MEPs express their "clear commitment to the transition to renewable and ultra-low-carbon hydrogen production," saying this will be crucial to decarbonise heavy industry and achieve the Union's 2050 climate neutrality target [4].

The IEA has identified four near-term opportunities to boost hydrogen on the path towards its clean, widespread use [5], including building on existing infrastructure, such as millions of kilometres of natural gas pipelines. Introducing clean hydrogen to replace just 5% of the volume of countries 'natural gas supplies would significantly boost demand for hydrogen and drive down costs.

Analytical note [5] analyses the problems and prospects of hydrogen energy development in Ukraine, taking into account global and European experience and priority steps in formulating state policy on the development of production, transportation and use of hydrogen.

NJSC Naftogaz of Ukraine and German energy trading company RWE Supply & Trading have signed a memorandum of understanding. Both companies agree to explore mutually beneficial cooperation opportunities along the full value chain of green hydrogen and its derivatives (like ammonia) produced in Ukraine. National Joint Stock Company "Naftogaz of Ukraine" and JSC Ukrtransgaz, the Ukrainian gas storage operator, have joined an international industry partnership for the production and supply of green hydrogen "H2EU+Store". It envisages the production of green hydrogen in Ukraine and further export via gas pipelines to the EU, injection into underground storage facilities in Austria, and sale to consumers in Central Europe [6].

Prospects for the development of hydrogen energy and the hydrogen transformation of the oil and gas industry require, in particular: the development of a comprehensive program for the redesign of gas distribution networks; elaboration of the possibility of using main and distribution gas networks (draft of the Hydrogen Strategy of Ukraine); prevention of hydrogen corrosion of various materials from which the pipes of the Gas transportation system of Ukraine are made; research of features of interaction with hydrogen of various sealing materials; the influence of the composition of the

hydrogen mixture on the optimization of the modes of operation of gas equipment; development of technical recommendations on the features of planned and preventive repairs and restoration works of main and distribution gas pipelines transporting a mixture of natural gas and hydrogen, etc.

Thus, in order for Ukraine to become a driver of hydrogen processes in Europe and the world, in addition to financial and economic, there are a number of technological problems that complicate the development of hydrogen energy, including safety in production, transportation and use of hydrogen.

Список використаних джерел:

1. Промова Президента України Володимира Зеленського у Фолькетингу 29 березня 2022 року - 15:45 / *Офіційне інтернет-представництво Президента України*: веб-сайт. URL: https://www.president.gov.ua/news/promova-prezidenta-ukrayini-volodimira-zelenskogo-u-folketin-73925?fbclid=IwAR1eKEW45cGiOa8tFysAfx8C2ldNrRUQkJhd8VkjG-Dm5QH9522FbLT7OFo (дата звернення: 29.04.2022)

2. Frédéric Simon. EU Commission charts path towards 100% renewable hydrogen / *EURACTIV.com*: веб-сайт. URL: https://www.euractiv.com/section/energy/news/eu-commission-charts-path-towards-100-renewable-hydrogen/ 8 лип. 2020 р. (updated: 11 лист. 2021 р.)

3. Nikolaus J. Kurmayer. EU Parliament backs ‘low-carbon’ hydrogen, despite Green opposition / *EURACTIV.de*: веб-сайт. URL: https://www.euractiv.com/section/energy-environment/news/eu-parliament-backs-low-carbon-hydrogen-despite-green-opposition/ 20 трав. 2021 р. (updated: 29.04.2022)

4. Kira Taylor. MEPs back natural gas as a 'bridge' to 100% renewable hydrogen/ *EURACTIV.com*: веб-сайт. URL: https://www.euractiv.com/section/energy-environment/news/meps-back-natural-gas-as-a-bridge-to-100-renewable-hydrogen/ 27 січ. 2021 р. (updated: 29.04.2022)

5. IEA. The Future of Hydrogen. Seizing today’s opportunities

Technology report / *International Energy Agency*: веб-сайт. Paris. URL: https://www.iea.org/reports/the-future-of-hydrogen (дата звернення: 29.04.2022).

5. Бобро Д. Г. Проблемні питання та перспективи розвитку водневої енергетики в Україні / *НІСД: CENTER FOR SECURITY STUDIES*: веб-сайт. URL:https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-03/voden.pdf (дата звернення: 29.04.2022).

6. Naftogaz signs green hydrogen "H2EU+Store" MOU on the transport of hydrogen produced in Ukraine to Germany. *Naftogaz*: веб-сайт. 26 November 2021 / 13:49. URL: https://www.naftogaz.com/news/green-hydrogen-ukraine-germany (дата звернення: 29.04.2022).

Н.Л. Панасенко, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: ДОСВІД ШВЕЦІЇ

Швеція характерна проведенням цифрової трансформації у такій спосіб, як децентралізація системи врядування та передачі більшої частини повноважень автономним органам місцевого самоврядування, висока довіра до органів влади та тривалий розвиток ІТ в сфері публічного адміністрування.

Передумовою цифрової трансформації країни є розвиток інфраструктури, власне як Інтернет, що становить фізичну основу для розміщення величезної кількості інформаційних ресурсів і послуг, розроблення стандартів, співробітництво та підвищення цифрових компетентностей користувачів.

У сфері цифровізації Швеція є одним зі світових лідерів і водночас має досить тривалу історію цифровізації адміністративних послуг. За індексом готовності мереж (NRI) Швеція займає найвищу позицію серед 134 країн світу, охоплених цим індексом. Країна залишається світовим лідером з позиції використання бізнесом ІКТ та навичок тих, хто в ньому працює. Україна в цьому рейтингу займає 64-те місце [1].

Основою шведської адміністративної системи є муніципальне самоврядування, ця модель місцевого самоврядування є моделлю побудови добробуту в країні, що відображає якість життя населення цієї країни; вона також визначає зусилля Швеції, що сприяють цифровізації економіки.

Доповненням до місцевого самоврядування є високий рівень довіри громадян до публічних установ, що являється основою легітимності органів влади [2]. Це спонукало до цифрового розвитку публічного управління та модернізації послуг.

В 2017 році уряд презентував стратегію цифровізації, визначивши основні напрями урядової політики цифровізації. Цей документ містить сформульовану мету цифровізації, а також як така політика слугуватиме конкурентоспроможності, повній зайнятості населення та сталому розвитку суспільства що гармонійно поєднує економічні, соціальні й екологічні складові.

Метою шведської стратегії цифровізації являється займання

позиції світового лідера у використанні можливостей цифрової трансформації. Для досягнення поставленої мети було виділені наступні підцілі, виконання яких розширить цифровізацію у шведському суспільстві.

1. Цифрова компетентність, що надає можливість кожному громадянину розвивати та використовувати свої цифрові навички.

2. Цифрова безпека, являє собою конфіденційність та безпеку в мережі Інтернет, можливість кожному брати участь, брати на себе відповідальність і бути впевненим у безпечному цифровому суспільстві.

3. Цифрові інновації, створення найкращих умов для розроблення, поширення та використання цифрових інновацій.

4. Цифровий менеджмент, юридично безпечний розвиток ефективності діяльності та якості життя повинен відбуватися через цифровізацію.

5. Цифрова інфраструктура, безперешкодний доступ до інфраструктури, яка надає послуги швидкого широкосмугового, стабільного мобільного зв'язку та сприяє цифровізаці.

Головним принципом реалізації стратегії цифрової трансформації є орієнтованість на користувача. В дослідженні «Шведи та Інтернет» проаналізовано, як населення користується Інтернетом і яка потреба у допомозі виникає при користуванні цифровими послугами. Найбільш вразливими верствами населення виявилися користувачі, які дуже рідко або взагалі не користується мережею, особливо люди похилого віку та найменш освічене населення. Рівень низькоосвічених людей складає 45%, що потребують допомоги з використання ідентифікатора мобільного банку (BankID) проти 11% тих, хто отримав вищу освіту [3].

На даний час в Швеції існує три офіційних засоби електронної ідентифікації, що використовуються для надання е-послуг: BankID, е-ідентифікація AB Svenska Pass на ID-картці Державного податкового агентства Швеції та Freja eID +, доступний у мобільному додатку від Verisec.

Цифрові послуги мають надаватися всім громадянам безпрецедентно, захищаючи вразливі верства населення та поважаючи права людини. Шведська національна рада з питань

цифровізації проаналізувала надання цифрових послуг та паралельних аналогових. Прийшли до висновку, що підтримувати паралельні системи економічно невигідно. Було виявили, що потенційна ефективність цифровізації досліджуваних муніципальних послуг є значною. Додаткові витрати в діапазоні 20-25% виникають зважаючи на потребу в підтримці паралельних процесів (аналогових і цифрових) для однієї і тієї ж послуги [4].

Розвиток Швеції полягає в постійному вдосконаленні своїх шляхів цифровізації суспільства. Значний прорив у своєму розвитку Швеція досягла завдяки логічному та послідовному процесу децентралізації системи урядування надання автономності місцевому самоврядуванню. Відповідно шлях цифрової трансформації в різних частинах країни є різним.

Перша частина стратегії цифрової трансформації – розвиток IT в публічному секторі. Друга частина стосується постановки цілей, таких як розроблення стандартів, створення мереж співпраці та підвищення компетентності користувачів, забезпечує кращу позицію для майбутнього. На завершення потрібно розробити загальний план, що буде координувати інфраструктурні проєкти щодо подальшому розвитку та одержання швидких результатів. Швеція є однією з п’яти країн, яка в рамках Програми «U–LEAD з Європою» фінансує створення 600 ЦНАПів в Україні. Загальний бюджет складає приблизно 30 мільйонів євро.

Список використаних джерел

1. Portulans Institute. (den 29 October 2020). Sweden. Hämtat från Network Readiness Index: file: ///C:/Users/sarlid/Downloads/Sweden.pdf
2. Statskontoret. (2017). Förtroende för Staten. Stockholm: Statskontoret.
3. Internetstiftelsen. (den 25 June 2020). Digitalt utanförskap 2020 Q1. Hämtat från Svenskarna och Internet: https://svenskarnaochinternet.se/rapporter/digitalt-utanforskap-2020/
4. RISE & stelacon. (2019). När blir digitalisering av kommunala tjänster lönsamma? En analys av skiftet från analoga till digitala processer. Stockholm: Digitaliseringsrådet.

В.І. Панасюк, к.е.н., доцент,
А.Р. Лобунець, здобувач вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Оцінка економічної ситуації в Україні, проведена Міністерством фінансів України після двох місяців з початку війни, вказує на те, що ряд вітчизняних підприємців (близько 30%) призупинили свою роботу через російську агресію на території України. Велика частина підприємств була евакуйована в регіони України, де не ведуться активні бойові дії. Кількість переміщених осіб з небезпечних регіонів станом на кінець квітня 2022 року становила 7,1 млн. З них більш як 5 мільйонів осіб (у тому числі і працездатного віку) змушені були виїхати на тимчасове проживання за кордон [1].

За деякими оцінками, на соціальну підтримку після закінчення війни будуть розраховувати близько 12 мільйонів вітчизняних громадян [2]. Нині реалізація значної кількості заходів соціальної політики щодо вирішення проблем зайнятості населення та підтримки підприємців в умовах військової агресії знаходяться в компетенції Державної служби зайнятості. Зокрема, вони стосуються ініційованих державою управлінських рішень, спрямованих на активізацію залучення працездатних осіб, що тимчасово внутрішньо переміщені, до повноцінного життя і роботи.

З метою налагодження безперебійного процесу реєстрації безробітних, нарахування та виплати допомоги по безробіттю під час війни Кабінетом Міністрів України було прийнято постанову «Деякі питання реєстрації, перереєстрації безробітних та ведення обліку осіб, які шукають роботу, нарахування та виплати допомоги по безробіттю на період дії воєнного стану» [3]. Державна служба зайнятості є саме тією структурою, на яку покладається важливе завдання в максимальних обсягах забезпечити роботою громадян у регіонах України, де відсутні активні бойові дії. Мова йде про формування нового підходу до працевлаштування робочої сили у державі з надією на максимально сприятливе вирішення

економічних негараздів та забезпечення потреб військових в Україні.

Серед особливостей налагодження роботи з обслуговування клієнтів службою зайнятості у воєнний час визначено пріоритет у сприянні влаштування на незайняті (вакантні) робочі місця безробітних, а також додаткові гарантії щодо отримання допомоги по безробіттю, зокрема: громадяни можуть подавати заяви з використанням електронних сервісів служби чи мобільного додатку "Дія"; в громадах, де служби не мають змоги функціонувати та надавати фінансову підтримку, переказ коштів здійснюється через АТ "Ощадбанк" на рахунок заявника або з використанням міжнародної платіжної системи "MY TRANSFER"; передбачено процедуру припинення перебування на обліку безробітних у випадках відмови виконувати суспільно-корисні роботи, зокрема, пов'язані з вимогою військового командування громади чи місцевих органів влади щодо допомоги у вирішенні найбільш гострих економічних проблем, соціального захисту, зміцнення обороноздатності території [4].

Державна служба зайнятості відіграє вирішальну роль у налагодженні роботи ринку праці під час війни та сприятиме його швидкому відновленню з моменту скасування заходів правового режиму воєнного стану. Нині Державній службі зайнятості важливо удосконалити основні напрями своєї діяльності, змінити підхід старого формату надання своїх послуг та запроваджувати стратегію, яка допоможе подолати кризу на ринку праці. У короткостроковій перспективі економічний вплив війни змінить попит на робочу силу по секторах та регіонах і призведе до постійного перерозподілу робочої сили між регіонами. Перехід служби на підтримку у віртуальному форматі, великий приток шукачів роботи, повинен включати гарантії того, що різні виплати будуть здійснюватися без зволікань, надання інформації та заохочення шукачів роботи залишатиметься в активному стані, навіть якщо вакансій буде менше, ніж попиту на них.

Як висновок зауважимо, що Державна служба зайнятості повинна розставити пріоритети при обробці заяв про допомогу по безробіттю. Вчасна реєстрація безробітних та обробка заявок

про допомогу є першочерговими завданнями для підтримки людей, доходи та добробут яких перебувають під загрозою війни. У відповідь на численні заяви про допомогу Державна служба зайнятості повинна ретельно продумати, як найкраще реагувати на збільшення кількості таких заявок та коригувати наявний ресурсний потенціал відповідно до цих потреб. Як варіант рішення, служба зайнятості може розширити ресурси, тимчасово зменшуючи масштаби або призупинити інші послуги в короткостроковій перспективі. Для задоволення великого припливу вимог про допомогу доцільно звільнити ресурси шляхом скасування несуттєвих заходів та полегшити процедури подання заявок на отримання допомоги та належних виплат.

Список використаних джерел:

1. За квітень з України виїхало понад 1,151 млн громадян. URL: https://glavcom.ua/country/society/kilkist-ukrajinskih-bizhenciv-perevishchila-5-mln-osib-dani-oon-840629.html (дата звернення: 4.05.2022).

2. Комітет з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів забезпечує належну державну політику щодо зайнятості населення та підтримки бізнесу в умовах військової агресії росії проти України. URL: https://www.rada.gov.ua/news/razom/220747.html (дата звернення: 4.05.2022).

3. Деякі питання реєстрації, перереєстрації безробітних та ведення обліку осіб, які шукають роботу, нарахування та виплати допомоги по безробіттю на період дії воєнного стану. Постанова Кабінету Міністрів України від 19 березня 2022 р. № 334. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/334-2022-%D0%BF#Text (дата звернення: 4.05.2022).

4. Особливості обслуговування клієнтів служби зайнятості під час воєнного стану. Державний центр зайнятості. URL: https://www.dcz.gov.ua/novyna/osoblyvosti-obslugovuvannya-kliyentiv-sluzhby-zaynyatosti-pid-chas-voyennogo-stanu (дата звернення: 4.05.2022).

Х.О. Патицька, к.е.н.
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України»

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА В ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ АКТИВАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ В УКРАЇНІ

До початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України ключовою ціллю управління земельними активами територіальних громад була максимізація економічної

ефективності їх використання в умовах відкриття ринку землі з дотриманням принципів безпеки, захисту та соціальної прийнятності. В період воєнного стану відбулося посилення превалювання суспільних (державних) інтересів над інтересами приватних осіб, що прослідковується у запровадженні низки правових механізмів, спрямованих на задоволення потреб суспільства у продовольчій безпеці та формування стратегічних запасів продуктів харчування, підтримку економіки в умовах воєнних дій і реалізацію соціальних програм допомоги населенню [1].

За повідомленнями Міністерства аграрної політики та продовольства України, посівна кампанія 2022 р. є найскладнішою за історію незалежної України , проте держава активно робить кроки для нівелювання та попередження загроз, які виникають (табл. 1) [3].

Внаслідок бойових дій під загрозою зриву проведення посівної кампанії опинилися територіальні громади у дев'яти регіонах (Донецької, Запорізької, Київської, Луганської, Миколаївської, Сумської, Харківської, Херсонської, Чернігівської областей), високим ризиком характеризуються громади у Житомирській, Дніпропетровській та Полтавській областях [2].

Примітно, що саме для територіальних громад у регіонах, значна частина яких сьогодні окупована або щодо яких існують ризики просування на територію окупаційних військ, притаманні високі показники розвитку сільськогосподарського виробництва. Це підтверджується результатами аналізу обсягів податкових надходжень до бюджетів територіальних громад в областях України у 2021 р.

Пріоритетом в управлінні земельними активами на сучасному етапі на усіх рівнях управління є: швидке залучення сільськогосподарських земель країни у виробництво сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану; проведення посівної кампанії та стимулювання товарного сільськогосподарського виробництва; ефективна державної підтримки сільськогосподарського виробництва.

Таблиця 1

Проблеми проведення посівної кампанії в умовах російської збройної агресії в Україні та дії держави щодо їх подолання

Проблеми		Дії держави щодо подолання проблем проведення посівної
ДОСТУПНІСТЬ РЕСУРСІВ	Зменшення *посівних та збиральних площ* внаслідок постійної зміни ліній фронту, частки окупованих територій, мінування окупантами значної частини територій	Прийняття ВРУ *Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану* № 7178 від 19.03.2022 р., який спрямовано на: забезпечення сталості існуючих земельних відносин; максимальне залучення сільськогосподарських земель країни у виробництво сільськогосподарської продукції; уникнення зловживань у процесі користування земельними активами в умовах воєнного стану
	Проблеми із забезпеченням аграрного сектору *трудовими ресурсами* в окремих регіонах внаслідок переміщення значної кількості людей	Прийняття постанов Кабінету Міністрів України № 194 від 3.03.2022 р. *«Деякі питання бронювання військовозобов'язаних в умовах правового режиму воєнного стану»* та № 218 від 7.03.2022 р. *«Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 3 березня 2022 р. № 194»*, якими передбачено можливість бронювання підприємствами, установами та організаціями галузей агропромислового виробництва військовозобов'язаних на термін пів року
	Ускладнення доступу до *паливно-мастильних матеріалів, насіння, добрив* внаслідок порушення логістичних ланцюгів, дефіциту і їх подорожчання	Прийняття постанов Кабінету Міністрів України № 153 від 24.02.2022 р. *«Про перелік товарів критичного імпорту»* та № 289 від 16.03.2022 р. *«Деякі питання товарів критичного імпорту»*, якими спрощено імпорт посівного та паливно-мастильних матеріалів. Прийняття Закону України *«Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану»* №2120-IX від 15.03.2022 р., яким запроваджено заходи із стабілізації вартості паливно-мастильних матеріалів в Україні (призначено 0% акцизу та знижено ПДВ з 20% до 7% на бензин, дизельне пальне та скраплений газ)
ЛОГІСТИКА	Порушення логістики постачання насіння, добрив, паливно-мастильних матеріалів	
ФІНАНСУВАННЯ	Зниження рівня фінансової спроможності сільгосп-виробників	Прийняття постанови Кабінету Міністрів України № 274 від 12.03.2022 р. *«Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 та від 14 липня 2021 р. № 723»*, якою постановляється запровадження механізму надання пільгових кредитів сільськогосподарським товаровиробникам. Прийняття Закону України *«Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану»* №2120-IX від 15.03.2022 р., яким забезпечується зниження рівня податкового навантаження на сільгоспвиробників

Список використаних джерел:

1. Денис Шмигаль озвучив роботу Уряду в умовах повномасштабної війни. Департамент комунікації Секретаріату КМУ. Урядовий портал. 29.03.2022. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/denis-shmigal-ozvuchiv-devyat-napryamkiv-roboti-uryadu-v-umovah-povnomasshtabnoyi-vijni (дата доступу:

4 квітня 2022 р.).
2. Купченко А. Військові баланси продовольства в Україні. АПК-Інформ. 30.03.2022 р. URL: https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1526079 (дата доступу: 6.04.2022 р.).
3. Проблемні аспекти посівної кампанії в Україні у 2022 році. НІСД. 15.03.2022. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/problemni-aspekty-posivnoyi-kampaniyi-v-ukrayini-u-2022-rotsi#_ftn3 (дата доступу: 7 квітня 2022 р.).

О.О. Пономаренко, к.е.н., доцент
Харківський національний економічний університет

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний вітчизняний підхід до господарювання передбачає розвиток регіонів та розглядання регіонального господарства як систему, що виробляє валовий продукт та забезпечує потреби регіону в товарах та послугах. Успішний розвиток кожного підприємства залежить не тільки від фінансових, виробничих та інших його можливостей, а й від визначених господарських зв'язків між підприємствами. Підприємства регіону безсумнівно взаємно впливають одне на одне не тільки у виробництві товарів та послуг, но і в процесі перерозподілу економічних благ, а також обміну новими технологіями, науковими розробками та інноваційними управлінськими рішеннями.

Ефективне управління регіональним господарством потребує формування особливого менеджменту, який буде управляти основними, значущими ресурсами регіону, розробляти стратегію та тактику його соціально-економічного розвитку з метою організування плодотворної та прозорої взаємодії суспільства, бізнесу, влади, наукових установ. Формування ефективного регіонального менеджменту можливе лише за створення реальних критеріїв керівничої діяльності, логістичних ланцюжків, зіставлення продуктивності використовуваних ресурсів, обсягів вироблених економічних благ, підвищення соціально-економічного розвитку регіону та покращення якості життя населення.

Слід сказати, що питання створення ефективного менеджменту регіонів не є новою, для України така проблема

виникла разом з отриманням незалежності, але у найсучасніших працях вчених цю проблему представлено дуже гостре, в основному у працях вчених, що дотримуються постулатів інституціоналізму та ролі підприємства в розвитку регіону [1].

Отже, основними проблемами формування саме ефективного регіонального менеджменту здаються такі. В регіонах України існують територіальні громади, але не створений механізм, який дозволить об'єктивно оцінювати регіон як потужну виробничу систему, одиницю загальнодержавного господарського виробництва економічних благ. Такий механізм має надати можливість виявити дисбаланс економічних зв’язків, реструктурувати розподіл ресурсів у загальнодержавній ресурсній системі. Проблеми неефективного менеджменту призводять до роз'єднаності регіонів за наявних ресурсів, відсутності виявлення паритету кількісних та якісних характеристик ресурсів, потреб підприємств у факторах виробництва тощо. Але ця проблема стикається з освітньою. Мова про те, що адже при втіленні найкращого механізму, має біти вирішена проблема кваліфікації та професійного рівня менеджерів громад та регіону в цілому. Це здається доволі важною проблемою, оскільки нові технології менеджменту розвиваються дуже швидко.

Отже, формування ефективного регіонального менеджменту – вельми актуальна проблема сьогодення, саме регіональний випуск впливає на загальний ВВП нашої країни, а також на наповненість регіональних бюджетів та бюджету України, що є необхідним в такій складній ситуації. Можна зробити висновок, що від того, наскільки ефективним є регіональний менеджмент, залежить зростання якості життя всього населення України.

Список використаних джерел:

1. Krasniqi I. Strategic Management for Regional Economic Development and Business Sustainability: Countries in Transition / I. Krasniqi // International Journal of Economics and Business Administration. 2019. Vol. VII. Iss. 4 – P: 47–67. – URL: https://www.ijeba.com/journal/331

Ю.В. Романуша, к.е.н.
Навчально-науковий професійно-педагогічний інститут Української інженерно-педагогічної академії (м. Бахмут)

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ЯК ОСНОВА СУЧАСНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Кожен громадянин протягом життя стикається з необхідністю взаємодії з органами публічного управління у формах особистої, міжособистісної або групової комунікації. Сучасні вимоги до ефективності системи публічного управління передбачають раціональне поєднання її комунікативного та інформаційного просторів з метою надання якісних державних послуг. Вагому роль у забезпеченні якості комунікативного процесу органів державної влади та громадськості визначає відповідність сучасним вимогам технічних засобів передачі інформації, що обумовлює гармонійну єдність взаємодії його базових елементів. Разом з тим, слідуючи курсу становлення економіки знань як нової економічної системи України, впроваджуючи процеси глобалізації та євроінтеграції, а також, беручи до уваги досвід державного управління розвинених країн світу, більш розповсюдженими стають засади електронного врядування, імплементація якого значно спрощує комунікаційні процеси, робить державні послуги більш доступними, а процес їх отримання – швидким та приємним.

Різноманітність наукових підходів до визначення сутності електронного урядування дозволяє розкрити аспекти його тлумачення. Так, з правової точки зору, е-урядування розглядається як: форма організації публічного управління на підставі інтеграції держави та її структурних органів; спосіб надання державою публічних послуг; форма організації публічної комунікації органів державного управління з громадськістю, а також з фізичними або юридичними особами; інтегрована діяльність уряду з іншими органами публічного управління у мережі Інтернет [1, с. 31].

Для оцінки рівня ефективності функціонування е-урядування на практиці використовуються різні методики, але найбільш інформативним є дослідження ООН E-government Survey, у

якому країни світу розташовуються за рейтингом індексу E-government development index (EGDI). Результативне значення EGDI є інтегральним показником, який складається з субіндексів, які характеризують стан використання on-line послуг та інформації. Також стан е-урядування характеризується індексом електронної участі (E-Participation Index), рівень якого дозволяє оцінити корисність та частоту надання електронних послуг громадянам. Порівняльна характеристика показників оцінки е-урядування України з Данією та Польщею за 2005-2020 рр., наведена у табл. 1 [2].

Таблиця 1

Динаміка показників оцінки е-урядування України за 2005-2020 рр.

	2005	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020
E-government development index (EGDI)								
Україна								
Ранг	48	41	54	68	87	62	82	69
Значення	0,546	0,573	0,518	0,565	0,503	0,608	0,617	0,712
Польща								
Ранг	38	33	45	47	42	36	33	24
Значення	0,587	0,613	0,558	0,644	0,648	0,721	0,793	0,853
Данія (лідер)								
Ранг	2	2	7	4	16	9	1	1
Значення	0,905	0,913	0,788	0,889	0,816	0,851	0,915	0,976
E-Participation Index (ранг)								
Україна	28	14	48	83	77	32	75	46
Польща	29	55	51	75	65	14	31	9
Данія	7	3	13	28	54	22	1	9

Отже, за останні роки Україна значно піднялася у рейтингу, що підтверджується прискореним впровадженням цифрових технологій у державному секторі. В той час, доречним є вивчення досвіду Датського агентства з цифровізації, створеного у 2011 році, дієві заходи якого дозволили висунути Данію на місце лідера у світі цифрового розвитку, де 100 % державних послуг можна отримати онлайн. Складові функціональної діяльності е-уряду із зазначенням елементів комунікативної політики держави, представлені на рис. 1.

Таким чином, цифровізація та розвиток електронного урядування створюють сприятливі умови для удосконалення комунікативної політики органів публічної влади, що є одним із стратегічних чинників забезпечення ефективності державного

управління.

Рис. 1. Складові функціональної діяльності е-уряду із зазначенням елементів комунікативної політики держави

Список використаних джерел:

1. Берназюк О.О. Електронне урядування як особлива форма публічного управління: поняття та проблеми запровадження / О.О. Берназюк // Науковий вісник Ужгород. нац. ун-ту. Серія Право. – 2019 - Вип. 55. -Том 2. - С. 32-35.

2. The United Nations e-Government Knowledgebase. Ukraine 2020 [Ел. ресурс]. – Режим доступу : https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine

О.А. Самошкіна, к.е.н.
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

ПЕРСПЕКТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТНИХ ПРОГРАМ АГРАРНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

Сучасний розвиток системи управління державними фінансами актуалізує необхідність подальшого удосконалення стратегічного програмно-цільового управління бюджетними ресурсами для підвищення його результативності при вирішенні завдань забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни у середньо і довгостроковій перспективі та отримання максимального суспільно-корисного ефекту від використання бюджетних коштів. Стратегічний підхід до програмно-цільового управління бюджетними ресурсами передбачає формування перспективних (середньострокових) бюджетних програм у системі державного стратегічного планування і прогнозування соціально-економічного розвитку країни з метою забезпечення раціонального розподілу і використання обмежених бюджетних ресурсів у середньо та довгостроковій перспективі для ефективного і результативного вирішення стратегічних цілей і завдань розвитку країни у різних сферах суспільних відносин.

На даному етапі розвитку бюджетних відносин в Україні відбувається процес реформування системи управління державними фінансами шляхом запровадження середньострокового бюджетного планування у бюджетний процес України, що передбачає визначення обсягів видатків бюджету у розрізі бюджетних програм і головних розпорядників бюджетних коштів, стратегічних цілей і результативних показників їх діяльності на трирічну перспективу, а також ковзний метод планування річного бюджету в межах визначених середньострокових граничних планових показників [1]. Актуальними при цьому залишаються питання формування і реалізації науково обґрунтованої стратегії соціально-економічного розвитку країни в цілому та стратегії розвитку аграрного сектору, як фундаментальної складової національної економіки, а також результативного досягнення поставлених стратегічних цілей і завдань в рамках застосування механізму середньострокового програмно-цільового планування видатків

бюджету, в тому числі бюджетних програм підтримки розвитку аграрних галузей економіки.

Аграрний сектор економіки країни займає провідне місце у галузевій структурі народного господарства і виступає в якості базового, системно значущого, стимулюючого структурного елементу національної економіки. Його сталий розвиток створює передумови для соціально-економічного зростання країни та її територій, має вирішальний вплив на тенденції розвитку більшості галузей економіки країни, які пов'язані між собою розподілом і використанням аграрно-продовольчою продукцією, а також на життєвий рівень і добробут населення, розвиток сільських територій, продовольчу безпеку країни тощо.

Стратегічні пріоритетні напрями державної підтримки розвитку аграрної економіки України повинні передбачати удосконалення і створення сприятливих інституційних умов функціонування агропромислового виробництва для ефективного використання його виробничого і експортного потенціалу соціально-економічного зростання країни та її регіонів, підтримку конкурентоспроможності і фінансової стійкості ефективних агропідприємств, насамперед дрібних і середніх виробників, для недопущення монополізації аграрного виробництва та ринку, сприяння залученню у галузь приватних, іноземних інвестицій і впровадженню передових технологій та наукових досягнень. Важливим стратегічним напрямом інституційної політики нашої держави є сприяння ефективному функціонуванню ринку сільськогосподарських земель, що має на меті забезпечення вільного обігу землі, раціонального землекористування, сталого зростання аграрного виробництва та збалансованого регіонального розвитку [2].

Перспективне програмно-цільове бюджетне планування передбачає здійснення процесів формування і виконання аграрних видатків бюджету у розрізі бюджетних програм розпорядників бюджетних коштів з чітко визначеними цілями і очікуваними результатами від їх реалізації відповідно до стратегічних пріоритетних завдань аграрного розвитку країни. Головні розпорядники бюджетних коштів складають стратегічні плани своєї діяльності та паспорти за кожною бюджетною

програмою на період 3-5 років з чітко визначеними очікуваними запланованими результатами від їх реалізації. На підставі порівняння фактично досягнутого рівня результативності бюджетних програм із запланованим рівнем, визначають недостатньо ефективні бюджетні програми та, враховуючи їх пріоритетність, приймається рішення про перерозподіл бюджетних коштів на користь інших пріоритетних бюджетних програм. Таке гнучке управління бюджетними коштами створює передумови для раціоналізації програмного і відомчого розподілу бюджетних ресурсів, упорядкування переліку і удосконалення внутрішньої структури аграрних бюджетних програм та виявлення можливостей економії бюджетних ресурсів і їх перерозподілу на користь інших більш ефективних, пріоритетних бюджетних програм аграрного спрямування [3].

Таким чином, важливою умовою формування ефективних перспективних бюджетних програм аграрного розвитку країни є конкретизація і вимірюваність запланованих та фактичних результатів реалізації бюджетних програм, діяльності органів державного управління у коротко та середньостроковому періодах з урахуванням галузевої специфіки, а також проведення систематичної оцінки рівня результативності аграрних бюджетних програм при плануванні, виконанні і здійсненні контролю за виконанням бюджету. Це передбачає формування системи запланованих результативних показників для кожної аграрної бюджетної програми щодо затрат, кількісних і якісних характеристик продукту, ефективності, що конкретизуються у затвердженому паспорті бюджетної програми. Фактична результативність бюджетної програми характеризує ступінь досягнення результатів в процесі її реалізації шляхом визначення рівня виконання запланованих результативних показників затрат, продукту, ефективності, якості у встановлені строки з використанням планового обсягу бюджетних коштів.

Вагому практичну цінність в процесі управління державними фінансами мають дослідження з питань теоретико-методологічних засад оцінки результативності аграрних бюджетних програм та діяльності їх розпорядників щодо співвідношення бюджетних затрат, ефективності, кількісних і

якісних характеристик галузевого продукту. Поглибленню розуміння мультиплікаційного ефекту випереджального розвитку аграрного сектору економіки країни сприятимуть дослідження щодо оцінки кінцевого соціально-економічного ефекту від реалізації аграрних бюджетних програм, що передбачає визначення їх впливу на показники функціонування агропромислового сектору, тенденції розвитку інших взаємопов'язаних галузей економіки, рівень конкурентоспроможності, продуктивності, рентабельності вітчизняних аграрних виробників, а також показники розвитку сільських територій, економічного і соціально-демографічного стану регіонів та країни в цілому.

Підвищення ефективності бюджетних програм підтримки аграрного розвитку країни також ускладнюється відсутністю єдиного державного реєстру аграрних підприємств і господарств, використання якого сприяло б автоматизації виплат бюджетної допомоги, раціональному цілевстановленню і визначенню результативних показників затрат, ефективності, якості і продукту при плануванні перспективних аграрних бюджетних програм і, як наслідок, суттєвому підвищенню рівня прозорості, економності і результативності використання бюджетних ресурсів, спрямованих на розвиток галузі.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Бюджетної декларації на 2022-2024 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 31.05.2021 року №548. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1652-20 (дата звернення: 10.05.2022).

2. Тулуш Л.Д., Радченко О.Д. Стратегічні напрями бюджетного регулювання розвитку агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. 2012. № 10. С. 81-90.

3. Vedung E. Public Policy and Program Evaluation. New York: Routledge, 2017. 336 p.

Ю.О. Силкіна, к.е.н., доцент,
К.О. Рудас, здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет

ЛІДЕРСТВО У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС

Лідерство – це процес безпосереднього впливу, мотивування людей завдяки конкретно визначеній цілі та напрямку її виконання з метою її досягнення та покращення ефективності

організації, в нашому випадку –воєнної.На противагу керівнику, лідер не монополізує, а стимулює та надихає інших спільно приймати рішення, діяти разом, як одна команда, задля головної мети та спирається на людей, а не на систему [3].

Військові лідери, маючи найбільшу відповідальність та впливовість, мотивують людей як всередині військових груп, так і за їх межами; вони використовують власний досвід, діяльність своїх міркувань для поширення серед групи та внаслідок правильної взаємодії для забезпечення ефективних результатів військової професійної діяльності та її організації. Головна мета такого лідера: спрямування своєї діяльності на перетворення звичайних військових на компетентних, рішучих та впевнених лідерів.

Згідно зі Статутом Збройних Сил України: керівництво у військових групах базується на 6 принципах, а саме: єдиноначальності, індивідуальної відповідальності, доброчесності, гендерної рівності та меритократії [1]. Дотримання принципу єдиноначальності дозволяє лідеру залишатися на своїй позиції, поширювати і узгоджувати свої стратегію та мислення серед військових. Формування надійної системи однодумців, підпорядкованих одному лідеру допоможе дійти до головної мети без великої кількості можливих проблем. Принцип меритократії базується на тому, що керівні посади можуть займати лише ті, хто має достатні та необхідні знання, вміння та досвід у військовому середовищі. Таким чином, це сприяє створенню надійного та висококваліфікованого військового складу.

До основних вимог до лідера можна віднести: наявність сильного та незламного характеру, інтелекту, належний зовнішній вигляд та необхідність лідерських компетенцій.

Саме характер лідера визначає яким буде середовище в команді та наскільки воно буде стійким. Лідер повинен мати значну емпатію, розуміти погляди та вірування інших, мати базові цінності, військову етику та бути схильним до дисципліни. Відповідно до дослідження Центра лідерства УКУ (про порівняння лідерів на полі бою зі звичайними цивільними), емоційний і психологічний рівні військового лідера є вищими, ніж в цивільних, а рівень соціального добробуту –нижчий. Це

пояснюється тим, що найчастіше лідери у воєнному середовищі мають низьку самооцінку своєї діяльності, вони не вважають, що роблять важливий, вагомий внесок, а більш суспільно-обов'язковий [4].

Інтелект допомагає лідеру в складних та стресових ситуаціях, завдяки поєднанню в собі видів мислення, розумових здібностей, здатності до швидких і правильних рішень. Важливо зазначити, що військові лідери виросли на принципах патріотизму, виконанні місії та повазі до товаришів, що й сформулювало їх емоційний інтелект.

Лідерські компетенції дозволяють лідеру залишатися на своєму місці і виконувати своє головне призначення. Вони містять в собі такі компетенції, як «Вести за собою», «Здатність до розвитку» та «Досягнення цілей» [5, ст.5].

Головним змістом компетенції «Вести за собою» є бути прикладом, який надихає, мотивує інших навіть в складні часи. «Здатність до розвитку» - формування та підтримка оптимального середовища, яке налаштоване для майбутнього розвитку. «Досягнення цілей» є компетенцією, яка й визначає необхідність та потреба у лідері, а саме: для досягнення результатів.

Яскравим прикладом незламного лідера в сучасних реаліях України може слугувати президент Володимир Зеленський, який став особистим лідером для кожного українця та про якого зараз говорить весь світ. Адже, він виконує не лише місію як лідер, а як президент держави, захисник та патріот своєї Батьківщини. Він поєднує в собі всі необхідні чесноти лідера, має значні компетенції та сильний характер, що допоміг згуртувати українців та знайти допомогу серед інших країн та закликати їх до активної підтримки. Як пише найвідоміша газета «NewYorkTimes»: «Володимир Зеленський грає роль, якої від нього майже ніхто не очікував: роль президента України воєнного часу»[2].

Головним суперником лідера, відповідального за зміни, є поточне та неочікуване середовище, тому необхідно розуміти поточну культуру та повністю бути завжди готовими до нової.

Також можна зробити висновки про вдосконалення лідерства на полі бою. Лідерами не народжуються, а стають, тому є

необхідність у спеціальному виді військової підготовки. Потрібно зміцнювати не лише військових зсередини, а й мати екзогенні впливові чинники такі як держава. Саме держава в змозі створити середовище, яке буде необхідним для розвитку всіх вмінь та навичок сучасного лідера, який в майбутньому зможе зробить неабиякий вклад для суспільства та виконати свою головну місію – спрямувати всі свої сили та інших військових для захисту Батьківщини.

Список використаних джерел:

1. Методичний порадник щодо формування ментальності особового складу підрозділу (військової частини) Збройних Сил України на засадах європейських цінностей / під заг. ред. Л. В. Кримець. К.: НУОУ, 2018. 20 с.
2. «Зеленський грає роль, якої від нього майже ніхто не очікував» - світові ЗМІ. *BBC News*. 2022. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/features-60522675.
3. Лідер та керівник: їх схожість та відмінність / Ю. П. Скидаренко, Ю. М. Часник. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/28503/1/Skydanenko.%20Chasnyk.pdf.
4. Лідерство на полі бою: дослідження військового лідерства в Україні. *Центр лідерства УКУ*. URL: https://uculeadership.com.ua/knowledgebase/liderstvo-na-poli-boyu-doslidzhennya-vijskovogo-liderstva-v-ukrayini/.
5. Лідерство як особлива форма влади в сучасному військово-професійному середовищі / Л. Кримець. 2018. URL: http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/157843/157140.

О.М. Таран, к.е.н., доцент

Державний біотехнолгічний університет

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК СИСТЕМНЕ ЯВИЩЕ

Публічні службовці є кадровою складовою публічного управління, від якої безпосередньо залежить ефективність реалізації завдань та функцій органів публічної влади. Професіоналізм є інтегрованою характеристикою якостей працівника, який високою мірою відповідає вимогам робочого місця, професійної діяльності. У ширшому значенні – динамічна якість, яка формується в процесі професійного становлення працівника, інтегрування його у професійну діяльність. На цьому етапі розглядається кілька стадій: стадія професійної підготовки в структурі особистості передбачає формуванню професійної спрямованості через навчально-професійну діяльність; на стадії адаптації відбувається практичне

опанування нормативної, виконавської компоненти професійної діяльності, входження в структуру соціально-професійних зв'язків; на стадії професіоналізації відбувається професійна спеціалізація, професійно-соціальне позиціювання працівника, формуються цілісні комплекси професійної діяльності, її стиль; на стадії майстерності професійна діяльність набуває нового рівня, відбуваються пошук нових підходів; самопроектування діяльності, розвиток її дослідницького, рефлексійного компонента, передача досвіду [1, С. 601].

На думку низки вчених, професіоналізація має комплексний характер, тому повинна розглядатися в різних аспектах: 1) законодавчий (на законодавчому рівні окреслені нові конституційні терміни, визначено сферу діяльності в державному управлінні); 2) освітньо-професійний. Професіоналізм передбачає не лише спеціально залучених на постійній основі людей, а й їхню фахову підготовку до виконання управлінської справи (самостійна освітня галузь «Державне управління» підготовки фахівців з вищою освітою, «Публічне управління та адміністрування»). 3) науковий. Специфічна професійна діяльність потребувала розробки її наукових засад [2].

Професіоналізм публічного службовця розглядається під впливом на нього професійного розвитку, процесу професіоналізації, професійної соціалізації, професійного становлення особистості. У професіоналізмі публічного службовця виділяються такі фактори його формування:об'єктивні та суб'єктивні; внутрішні та зовнішні; умови: організаційні, правові, економічні, соціальні, ментальні, духовні, психічні, управлінські, ділові, моральні, естетичні, культурні та ін.

Професійний досвід також є умовою, складовою та наслідком формування професіоналізму, оскільки їх формування взаємопов'язане. Професіоналізм має різні прояви. Рисами професіоналізму є: відданість професії, професійна спрямованість особистості, професійна компетентність, збагачення засобів професійної діяльності, успішне виконання службових обов'язків, професійна культура, вироблення власного стилю діяльності, прагнення до безперервного

професійного вдосконалення та самовдосконалення, освіченість, професійна научуваність, професійна відкритість, готовність передавати знання та досвід, інші. Стадії (рівні) розвитку професіоналізму публічного службовця: допрофесіоналізм, власне професіоналізм, суперпрофесіоналізм, постпрофесіоналізм [3].

Коли вживають поняття «професіоналізм», то зазвичай мають на увазі, що діяльність спеціаліста відповідає певним позаіндивідуальним, професійним, посадовим вимогам, що «вказана діяльність відповідає певній системі вимог і є сутнісною характеристикою діяльності» [4].

Традиційний погляд на компоненти професіоналізму відокремлює поняття «професійна компетентність» від поняття «професійна культура». Однак цитоване визначення поняття «професійна компетентність» не відкидає можливості унормування вимог (норм, стандартів) професійної культури в рамках визначення норм, стандартів професійної компетентності публічного службовця, а то й розуміння професійної культури публічного службовця в комплексі його компетентнісних якостей, тобто як знань, умінь та навичок певного змісту.

Водночас означене поняття вміщує сукупність професійних характеристик, властивостей, якостей самої людини, включеної в професійну діяльність, досить високого рівня сформованості. Отже, необхідною передумовою професіоналізму публічного службовця є наявність професійної системи вимог до діяльності, що здійснюється; наявність зразків реальної діяльності, що відповідають цим вимогам. Ця система вимог включає або змістовні, сутнісні комплекси різного роду професійно важливих якостей, або діяльнісні зразки професіоналізму, що дозволяють методом порівняння оцінити професіоналізм діяльності працівника, а також визначити та оцінити результати означеної діяльності.

Таким чином, професіоналізм публічного службовця визначається у першу чергу його професійною компетентністю – комплексним поєднанням й високим рівнем: професійних намірів, покликів, інтересів, освітніх потреб, задоволеності від роботи, з професійною спрямованістю особи в цілому, а також

високими показниками працездатності, придатності до професії, самоорганізації [5].

Список використаних джерел:

1. Енциклопедичний словник з державного управління. за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

2. Дригуля Н.М. Професіоналізація державних службовців в умовах євроінтеграції. Університетські наукові записки. 2017, № 64, С. 85-89

3. Публічна служба: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро: ГРАНІ, 2018. 384 с.

4. Державна служба: навчальний посібник . Кол. авт.; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Київ: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2013. 526 с.

5. Апон М.Е. Государственная служба в зарубежных странах: учеб. пособие. Санк-Петебург: НОИР, 2016. 73 с. URL: https://docplayer.ru/27686591-Gosudarstvennayasluzhba-v-zarubezhnyhstranah.html (дата звернення: 05.05.2022)

С.С. Ткачова, к.е.н., доцент
Державний біотехнологічний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ РИНКУ КАВИ УКРАЇНИ

Ринок кави є особливим ринком з високим потенціалом розвитку. Статистична та аналітична інформація підтверджує наявність можливостей стратегічного розвитку ринку кави України. Так, до пандемії COVID-19 світовий та український ринки кави розвивались швидкими темпами. За оцінками консалтингової компанії Research and Markets, у 2020 р. світовий ринок кави становив $466 млрд. Український ринок кави експерти компанії «Асканія FMCG» оцінювали майже у 7 млрд. грн. [1]. Про високі темпи розвитку ринку кави України свідчать такі показники. За даними Allegra Group, у 2019 р. в Україні було відкрито 225 кав`ярень, що на 16% більше, ніж у 2018 р. За цим показником Україна вперше увійшла до трійки лідерів країн Європи. Тільки за 7 місяців 2019 р., за даними Pro-Consulting, темпи споживання кави зросли на 11%, виробництва кави – на 12,9%, порівняно з попереднім роком. За 2010-2019 рр. імпорт кави в Україну зріс на 118,07%. Найбільшими експортерами, з яких Україна імпортувала каву у 2020 р.,були Польща (22,7%), Італія (15,3%), Німеччина (8,1%). У

2020 р. імпорт кави та її замінників з України збільшився до 48,4 тис. т (+8,4%) або до $166,4 млн. (+15,4%) [2]. За даними Державної служби статистики України, за 2018-2020 роки обсяг роздрібного товарообороту кави зріс на 25,3% з 5852,9 млн. грн. до 7428,3 млн. грн.; обсяги роздрібного продажу кави зросли на 27,7% з 14688,7 тис. кг у 2018 р. до 18761 тис. кг у 2020 р. [3]. Лідером за показником роздрібного товарообороту та продажу кави в Україні є Київ. Київ називають європейською столицею кави. В ньому працюють понад 50 кав'ярень «третьої хвилі». Експерти стверджують, що саме кава вивела Київ на 2-ге місце серед найкращих міст світу для відвідування [1]. Серед областей України за показником роздрібного товарообороту кави лідерські позиції після Києва займають Дніпропетровська, Харківська, Одеська, Київська, Запорізька, Львівська області [3].

Як свідчать дані Pro-Consulting, кожен українець в середньому випиває 3 кг меленої кави на рік. Це 375 чашок, з яких 100 споживається поза домом. Близько 20% українців п'ють каву регулярно [4]. Показник споживання кави у Франції становить 5,8 кг на рік на людину, у Норвегії – 10 кг, у Фінляндії – 12 кг. Обсяг ринку натуральної та розчинної кави в Україні у 2021-му становив 75 тис. тон, в Італії – 300 тис. тон. За вищезазначеними показниками ринок кави України, у порівнянні з ринками інших країн світу, має великий потенціал до зростання. Основним місцем споживання кави за межами дому є кав'ярні. На кавовому ринку України працюють кав'ярні різних форматів. Річний обсяг українського ринку кав'ярень у 2020 р. становив $482 млн., з них $276,4 млн. – це обсяг ринку немережевих кав'ярень; $206,3 млн. – обсяг ринку мережевих кав'ярень. Обсяг ринку кав'ярень високого цінового сегменту у 2020 р. становив $122,1 млн.; кав'ярень середнього цінового сегменту – $189,7 млн.; кав'ярень низького цінового сегменту – $170,9 млн. За результатами дослідження 2018-2020 рр., українці переважно п'ють каву у мобільних кав'ярнях. Так, із загальної кількості кав'ярень відповідно за роками 8500, 10600, 7400 одиниць, мобільні кав'ярні становлять відповідно 66% (5600 одиниць), 65,1% (6900), 66,2% (4900) [4]. Окремим перспективним сегментом ринку кави є АЗС. Мережа WOG інвестувала у нове кавове обладнання понад 40 млн. грн.

Власний кавовий бізнес в Україні розвиває компанія Shell [5].

Експерти вважають, що є всі підстави для того, щоб вважати Україну одним із кавових центрів світу. Кавовий ринок України об'єднує виробників кави – це 10 великих, а також більше ніж 1500 дрібних операторів. Вітчизняне виробництво кави формується компаніями, які закуповують зерно у фермерів на плантаціях, обсмажують, фасують, виробляють продукт без кофеїну та реалізовують під власною торговельною маркою. Експерти відзначають високу якість обсмажування зерна українськими виробниками. Високий рівень якості кави, що виробляється в Україні, підтверджується на міжнародних виставках. Так, у січні 2022 р. компанія Gemini Espresso прийняла участь у World of Coffee Middle East в Дубаї. Українська продукція отримала зацікавила гравців кавового ринку Близького Сходу. Кава українського виробництва може не лише конкурувати, а й перемагати будь-який відомий іноземний бренд за ціною та якістю [6]. Отже, український ринок кави зростав швидкими темпами до початку пандемії COVID-19, почав активно відновлюватись у постпандемічний період. Загрозами для його стратегічного розвитку є дефіцит кави як сировини, падіння експорту кави, суттєве зростання цін на каву на світовому ринку, зростання цін на енергоресурси. Значний негативний вплив на розвиток цього ринку чинить агресивна війна Росії проти України. Але, як свідчить досвід, український кавовий бізнес цілеспрямовано долав всі кризи. Є впевненість в активному та динамічному відновленні ринку кави, його спроможності швидко реагувати на складні виклики, адаптуватись до мінливих умов, завдяки великому таланту і любові до справи українських підприємців і бізнесменів.

Список використаних джерел:

1. Від творців виставки «Франчайзинг»: All4:Coffee – новий проєкт напередодні кавового буму в Україні. URL: https://4.franchexpo.com/?pid=8&newsid=3040.

2. Солодкі підсумки: Україна у 2020-му збільшила імпорт шоколаду та кави. URL: https://investory.news/solodki-pidsumki-ukraina-u-2020-mu-zbilshila-import-shokoladu-ta-kavi/.

3. Економічна статистика. Економічна діяльність. Внутрішня торгівля. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/spr.htm.

4. Ціни на каву ростуть шаленими темпами. URL: https://forbes.ua/inside/kava-na-birzhi-be-rekordi-yak-tse-vpline-na-tsinu-gornyatka-

ta-na-shcho-gotovi-yti-kavyarni-shchob-utrimati-klientiv-26012022-3399.
5. Знаєш, налий мені кави. URL: http://www.nefterynok.info/stati/znash-naliy-men-kavi.
6. Україна стає одним із кавових центрів світу: висновки участі Gemini Espresso у World of Coffee Middle East у Дубаї URL: https://gemini.ua/ukra%d1%97na-sta%d1%94-odnim-iz-kavovih-czentriv-svitu-visnovki-uchasti-gemini-espresso-u-world-of-coffee-middle-east-u-duba%d1%97/.

Т.О. Харченко, к.і.н., викладач
Полтавський державний медичний університет

УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ І ПИТАННЯ КОМПЕТЕНЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЗМІН ЗАКОНОДАВСТВА ПРО ВІДХОДИ

Віднедавна широкого вжитку набув термін «управління відходами». Відповідно до Директиви Європейського Парламенту та Ради 2008/98/ЄС управління відходами – це збір, перевезення, утилізація та ліквідація відходів, включаючи нагляд за цими операціями та догляд за місцями захоронення відходів, включаючи дії брокерів чи дилерів [1]. В Україні цей термін ще не отримав належного нормативного тлумачення, оскільки законопроект «Про управління відходами» № 2207-1-д лише готується до другого читання [2]. Близьким за змістом, що використовується наразі, є «поводження з відходами» згідно із Законом України «Про відходи» [3].

Відповідно до чинного законодавства суб'єктами у сфері поводження з відходами є громадяни України, іноземці, особи без громадянства, підприємства, установи та організації всіх форм власності, діяльність яких пов'язана із поводженням з відходами (ст. 21) [3]. У зазначеному законопроекті ст. 11 залишає коло суб’єктів фактично без змін [4]. Якщо брати до уваги, що, приміром, збирання та перевезення твердих побутових відходів здійснюють суб’єкти господарювання переважно комунальної форми власності, чи можна вважати місцеве самоврядування суб’єктом управління відходами опосередковано? Крім того, і чинне законодавство (ст. 9) [3], і проект закону № 2207-1-д (ст. 11) серед суб'єктів права власності на відходи називає територіальну громаду, котра є

первинним елементом *системи місцевого самоврядування*. Територіальні громади є власниками відходів, які передані їх утворювачами або попередніми власниками до муніципальних систем управління побутовими відходами, а також безхазяйних відходів, що знаходяться на їх території [4].

Складовою системи місцевого самоврядування є органи місцевого самоврядування, котрі наділені правом презентувати інтереси громади, приймати рішення від її імені. Повноваження органів місцевого самоврядування у сфері поводження з відходами окреслені в Законі України «Про відходи» (ст. 21) [3]. Натомість у законопроекті № 2207-1-д пропонується розмежувати повноваження сільських, селищних, міських рад та рад об'єднаних територіальних громад і повноваження їхніх виконавчих органів (ст. 26). Варто наголосити на визначенні у ст. 30 пріоритетності органів місцевого самоврядування в питанні забезпечення організації управління побутовими відходами та забезпеченні кожному утворювачу побутових відходів надання послуги з управління побутовими відходами шляхом створення муніципальної системи управління побутовими відходами. Заслуговує на увагу норма, що регламентує функціонування оператора муніципальної системи управління побутовими відходами, котрий визначається органами місцевого самоврядування. Оператором муніципальної системи управління побутовими відходами може бути визначене виключно комунальне підприємство (ст. 32) [4].

Відповідних змін має зазнати і Закон України «Про місцеве самоврядування» [5]. Так, до виключної компетенції місцевих рад (ст. 26) слід додати створення муніципальних пунктів роздільного збирання побутових відходів і прийняття рішень про відведення земельних ділянок для організації об'єктів управління відходами у межах населених пунктів. Повноваження виконавчих органів сільських, селищних і міських рад в галузі житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування, транспорту і зв'язку відповідно до ст. 30 також мають бути доповнені і стосуватися наступних аспектів:

- визначення суб'єктів господарювання, що надають послуги зі збирання, вивезення, відновлення та видалення

побутових відходів, і оператора муніципальної системи управління відходами;

- затвердження норм надання послуг з управління побутовими відходами;
- організація роботи муніципальних пунктів роздільного збирання побутових відходів і впровадження роздільного збирання побутових відходів;
- передача відповідним суб'єктам господарювання безхазяйних відходів для їх оброблення і забезпечення ліквідації несанкціонованих сміттєзвалищ у межах населених пунктів;
- надання інформації та проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи для громадськості щодо управління відходами;
- встановлення тарифів на послуги зі збирання, вивезення, відновлення та видалення побутових відходів, на послугу з управління побутовими відходами;
- затвердження інвестиційних програм суб'єктів господарювання у сфері управління відходами.

У цілому законопроєкт № 2207-1-д покликаний запровадити сучасні зарубіжні стандарти з управління відходами. З огляду на перспективу євроінтеграції України необхідність пришвидшення процесів гармонізації національного законодавства у з європейським є очевидною. Також є сподівання, що тенденцію до розширенння компетенції місцевого самоврядування буде максимально збережено.

Список використаних джерел:

1. Директива Європейського Парламенту та Ради 2008/98/ЄС від 19 листопада 2008 року «Про відходи та скасування деяких Директив» URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/direktiva_2008_98_es.pdf.
2. Проєкт закону «Про управління відходами» готується до другого читання URL: https://www.minregion.gov.ua/press/news/proyekt-zakonu-pro-upravlinnya-vidhodamy-%E2%84%96-2207-1d-gotuyetsya-do-drugogo-chytannya/.
3. Про відходи : Закон України від 05.03.1998 № 187/98-ВР. *Відомості Верховної Ради України.* 1998. № 36-37. Ст. 242.
4. Проект Закону про управління відходами URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69033.
5. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України.* 1997. № 24. Ст. 170.

T. Kharchenko, PhD in Economic Science, Associate Professor,
Liu JinYi, master degree student
Sumy National Agrarian University

IMPROVING AND DEVELOPMENT THE SYSTEM OF MANAGEMENT IN THE BUILDING ENTERPRISE

With the development of the market economy and the constant changes in the international economic environment, the management of modern enterprises will be continuously adjusted with the market development of their respective industries. Under the influence of the current market climate environment, construction enterprises cannot delay innovation and reform [1].

In the construction of the national economy, the healthy development of the construction industry is conducive to the overall development a period of business growth. In addition, with the major changes in the environment and policies such as PPP, "One Belt and One Road", technological progress, and the replacement of business tax with value-added tax, the construction market and enterprises are accelerating the differentiation, forcing enterprises to upgrade from extensive management to intensive management and refined management. From the enterprise level, the homogenization competition is extremely fierce. In some engineering projects, the bid sections that different companies are responsible for implementation have uneven performance in terms of site image, project progress, quality and safety, and cost-effectiveness; the cohesion of employees, corporate competitiveness, industry influence, and profitability of each company also show. There are great differences; the differences in the projects responsible for different project management teams within the enterprise are also very obvious. These differences are the result of different management levels. The quality of management directly affects the life and death of an enterprise, and its power should not be underestimated.

To this end, after completing the expansion road, major construction companies have put forward the topics of "seeking benefits from management", "taking the road of lean operation" and "building a quality and efficient enterprise". Based on the characteristics of the construction industry, the author summarizes many years of management experience in construction companies.

Based on the current matrix organization structure of "headquarters + project department" of engineering companies, through in-depth research and analysis, I believe that companies should improve various management from the macro level. In order to improve the quality and efficiency of operations, it is necessary to implement the five management concepts of "coordination, intensification, innovation, efficiency, and sharing" [2].

References:

[1] Zou Jinying. Thoughts on the Management of Modern Construction Enterprises [J]. Sichuan Building Materials, 2007(03):118-119.

[2] Wu Huanbin. New exploration of construction enterprise management ideas [J]. Modern Commerce and Industry, 2020,41(08):132-133.

Ю.Є. Холодна, к.е.н., доцент
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО БЮДЖЕТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

За останні роки на шляху до Євроінтеграції Україна активно намагається впроваджувати світовий досвід та прогресивну сучасну практику з питань децентралізації бюджетного процесу та впровадження ефективного механізму фінансування бюджетного дефіциту. В складних умовах - спочатку пандемії, потім проблем подолання наслідків військових дій, відбудови пошкодженої інфраструктури, житлового фонду та ін. - створення та розвиток дієвого механізму функціонування місцевих бюджетів є дуже актуальним.

Підставою щодо формування та розвитку місцевих бюджетів є Бюджетний кодекс України, Закон України «Про Державний бюджет України», Постанова Кабінету міністрів України від 29.07.2020 року № 671 «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2021-2023 роки», Наказ Міністерства фінансів України від 17.07.2015 року №648 «Про затвердження типових форм бюджетних запитів для формування місцевих бюджетів», тощо.

Згідно з Бюджетним Кодексом України всі місцеві бюджети є самостійними. Самостійність запевняється своїми та

закріпленими за ними на постійній основі загальнодержавними доходами, основою - є саме доходи місцевих бюджетів [1].

Місцеві бюджети відіграють велику роль у загальній бюджетній системі України. Вони є невід'ємною частиною економіки держави в цілому. Тому дуже важлива стабільність та ефективність бюджету. Місцеві бюджети поділяються на обласні, районні та бюджети місцевого самоврядування.

Однією з вагомих завдань формування місцевих бюджетів вважається забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів та формування міжбюджетних відносин. Станом на 12 лютого 2021 року в Мінфіні є інформація щодо затверджених 1 575 бюджетів, що становить 98,6 % від їх загальної кількості [5].

Місцеві бюджети є важливою складовою бюджетної системи України. Тому його потрібно постійно вдосконалювати, підвищувати, стабілізувати. Особливою рисою місцевих бюджетів зараз є піднесений ступінь їх залежності від державного бюджету - в разі якщо в державах Європи він є в межах 7-10%, то в Україні - сягає 20% і більше. [3]

Якщо проаналізувати місцевий бюджет самого Харкова, то він є другим за величиною бюджет на 2021 рік після Києва, витрати закладені в обсязі 15,4 млрд. грн. Найбільша частина витрат планується направити на управління районами в розмірі 5,3 млрд. грн., на другому місці будівництво, інфраструктура, регіональний розвиток – 4,8 млрд. грн. Склад видатків місцевих бюджетів України відмінний від Державного бюджету України: серед них немає видатків на національну оборону, забезпечення безпеки держави, міжнародну діяльність, фундаментальні наукові дослідження, обслуговування державного зовнішнього боргу, поповнення матеріальних запасів і резервів тощо. При цьому, фінансування заходів, покладене на місцеві бюджети, є не менш важливим: з огляду на їх соціальну спрямованість, оскільки фінансування соціальної сфери є пріоритетом бюджетної політики [2**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, 5].

Нестабільність економічних процесів та низка внутрішніх викликів функціонування механізмів управління державою спонукають до реформування місцевих бюджетів на

інноваційних засадах. Це зумовлено насамперед потребою в розширенні фінансової бази місцевого самоврядування як важливої складової механізму підвищення добробуту населення й економічного розвитку громад, удосконаленні між бюджетних відносин із метою забезпечення справедливого й неупередженого розподілу бюджетних ресурсів з метою підвищення ефективності використання бюджетних коштів для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів.

На сьогодні провідна роль у фінансуванні розвитку регіонів належить механізму фінансового вирівнювання, оскільки вибір моделі формування місцевих бюджетів і міжбюджетних відносин завжди є політичним компромісом між використанням двох теоретичних принципів забезпечення місцевих бюджетів фінансовими ресурсами – фіскальної справедливості та вирівнювання фінансових можливостей [6].

Отже, можна зробити висновок, що місцеві бюджети повинні ґрунтуватися на надійній фінансовій основі, яка багато в чому визначається відповідним законодавством, що надає правові гарантії фінансової незалежності місцевого самоврядування. Цей фундамент повинен бути створений в результаті нарощування власного потенціалу, який вимагає комплексного підходу.

Тільки за допомогою поєднання цих напрямків, можна ефективно та збалансовано сформувати місцевий бюджет.

Список використаних джерел:

1.Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws

2.Городецька Т. Е. Місцеві бюджети як фінансова база соціально-економічного розвитку території / Т. Е. Городецька, А. О. Стригун // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 5(2). – С. 12-14. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_5(2)__5

3.Гупаловська М. Б. Шляхи підвищення ефективності видатків місцевих бюджетів України – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/54.pdf

4.Зайчикова В. В. Удосконалення бюджетних процедур в органах місцевого самоврядування / В. В. Зайчикова // Наукові праці НДФІ. - 2008. - Вип. 1. - С. 18-26. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2008_1_4

5.Інформація про стан затвердження місцевих бюджетів на 2021рік [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://mof.gov.ua/storage/files/12-02-2021_Інформація.pdf.

6. Офіційний сайт «ОТГ Асоціація» Тематична платформа «Місцеві бюджети та фінанси» Всеукраїнської асоціації об’єднаних територіальних

громад – [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.hromady.org/

О.М. Чернишева, к.е.н., доцент
ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», м. Дніпро

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВ ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Хімічна промисловість України є системоутворюючою з високим рівнем міжгалузевого попиту та споживання, значною часткою експорту та високим рівнем імпортозалежності. Основні сектори галузі: виробництво хімічних речовин та хімічної продукції – група 20 за КВЕД-2010; виробництво основних фармацевтичних препаратів та фармацевтичних продуктів – група 21; виробництво гумових і пластмасових виробів – група 22; виробництво неметалевої мінеральної продукції – група 23.

Характерною особливістю галузі, яка впливає на формування стратегії підприємств, є різний рівень технологічного розвитку секторів. За даними [1], високі технології використовуються лише у виробництві основних фармацевтичних препаратів та фармацевтичних продуктів, технології середньовисокого рівня – у виробництві хімічних речовин та хімічної продукції, інші виробництва використовують технології середньонизького рівня. Тому ефективність використання ресурсів як головна характеристика технології повинна бути включена до оцінки фінансово-економічного забезпечення стратегії підприємств, яке доцільно проводити у секторальному розрізі.

За останні 10 років основні сектори хімічної промисловості демонструють зростаючу динаміку у гривневому еквіваленті. У виробництвах основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів та гумових і пластмасових виробів, іншої продукції середні геометричні річні темпи приросту складають 17,21% та 14,07% відповідно та вищі, ніж в цілому в промисловості (10,73%). Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції зростало в середньому на 8,65% на рік.

Аналітичні моделі трендів динаміки реалізованої продукції у секторах хімічної промисловості за 2010-2020 рр. свідчать, що у виробництвах хімічних речовин і хімічної продукції, основних

фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів відбувається рівномірне зростання, а виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої продукції розвивається за моделлю прискореного зростання [2]. Варто зазначити, що на динаміку у групі 21 негативно впливають фактори, що некеровані або слабко керовані суб'єктами управління, зокрема, високий рівень конкуренції з боку зарубіжних та вітчизняних виробників.

Зростання обсягів реалізації в усіх секторах хімічної промисловості свідчить про наявність попиту на продукцію як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринках та здатність вітчизняних підприємств використовувати можливості та уникати загроз зовнішнього середовища при формуванні стратегії.

Оскільки вітчизняна хімічна промисловість є активним суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності, то для стратегічного аналізу інформативним є дослідження динаміки обсягів реалізованої продукції у валютному еквіваленті, яке дозволяє визначити експортні можливості галузі та рівень її імпортозалежності. Після періоду спаду та стагнації, який тривав у 2013-2016, у галузі спостерігається відновлення обсягів реалізації. Виробництво гумових і пластмасових виробів відновлювалося темпами приросту вищими, ніж у промисловості (7,04-17,45% проти 1,68-16,88% відповідно).

Отже, сектори хімічної промисловості відрізняються за типом економічного зростання, який, за іншими рівними умовами, є результатом впровадження стратегій, обраних підприємствами. Фактори, некеровані або слабко керовані суб'єктами управління, мають негативний вплив на обсяги реалізації основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів, що вказує на необхідність для підприємств застосовувати стратегії, які знижують негативний вплив загроз зовнішнього середовища. У секторах хімічних речовин і хімічної продукції, гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої продукції зазначені фактори мають позитивний вплив, що вказує на доцільність застосування стратегій, що використовують можливості для підприємств у зовнішньому середовищі.

Незважаючи на економічне зростання, діяльність підприємств галузі має низький рівень рентабельності. Протягом 2010-2020 рр. прибутковим залишалося лише виробництво фармацевтичних продуктів та препаратів, при чому рівень рентабельності діяльності має тенденцію до зростання та у 2019-2020 р. досяг 12,3-12,5%. У виробництві хімічних речовин з 2015 р. сформувалася тенденція до зниження рівня збитковості, яку у 2020 р. не вдалося втримати. Виробництво гумових і пластмасових виробів, незважаючи на прискорене зростання обсягів реалізації, до 2018 р. залишалося збитковим, рентабельність діяльності у 2019-2020 р. склала відповідно 8,9% та 2,4%.

За даними [1], у 2020 р. майже 30% великих та середніх підприємств галузі були збитковими: виробництво хімічних речовин – 31,1%, виробництво фармацевтичних препаратів – 29,5%, виробництво гумових виробів – 28,9%.Тенденції у динаміці рентабельності за секторами хімічної промисловості свідчать про наявність протиріч у формуванні стратегії підприємств, які пов'язані з неузгодженістю обсягів реалізації та фінансово-економічного забезпечення обраної стратегії, що не дає змогу підприємствам забезпечити прибутковість економічного зростання. У секторі фармацевтичних продуктів, незважаючи на негативний вплив некерованих та слабкокерованих факторів на обсяги реалізації, стратегії підприємств забезпечують тенденцію до зростання прибутковості, що свідчить про узгодженість між обсягами реалізації та фінансово-економічними показниками діяльності підприємств.

Таким чином, стратегічний аналіз підприємств хімічної промисловості доцільно проводити у секторальному розрізі з урахуванням рівня технологічного розвитку, типу економічного розвитку, рівня керованості факторів впливу на стратегію, характеру зовнішньоекономічної діяльності та прибутковості.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 10.10.2021).

2. Chermysheva O.M., Chupryna N.M., Naumenko O.P. Methodical approach to an estimation of the financial and economic support of the chemical industry enterprises strategy. *Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет».* 2021.

№ 2(14). С. 87-97. DOI: 10.32434/2415-3974-2021-14-2-87-97.
О.О. Чернушкіна, к.е.н., доцент,
Т.В. Дімітрова, здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет

ТЕНДЕНЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Протягом поточного року економіка області, як і країни в цілому, розвивалася під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, що різноспрямовано позначилися на загальних показниках розвитку. Пріоритетними напрямками розвитку залишаються впровадження реформи децентралізації, реформування медицини та освітньої галузі, розвиток промислового потенціалу області, її інфраструктури, широке залучення інвестицій в економіку Хмельниччини.

Соціально-економічний розвиток – це процес безупинної зміни матеріального базису виробництва а також усієї сукупності різноманітних відносин між економічними суб'єктами, соціальними групами населення. Соціально-економічний розвиток – складний суперечливий процес, у якому взаємодіють позитивні і негативні фактори, а періоди прогресу змінюються періодами регресу. Політичні і військові потрясіння, соціальні конфлікти, екологічні катастрофи можуть призупинити розвиток економіки будь-якої країни, відкинути її на кілька десятиліть назад, а іноді привести і до остаточної загибелі, як це було з древніми цивілізаціями [1].

Хмельницька область за економічним потенціалом відноситься до агропромислових регіонів України. Найбільшу частку у структурі валової доданої вартості економіки області займає галузь сільського господарства, промисловість та торгівля. Аналіз ВРП області за останні роки свідчить про сталу тенденцію до зростання, проте, за цим показником область посідала середні позиції серед регіонів України.

Важливим фактором розвитку регіону виступає мале та середнє підприємство. Саме МСП є важливою складовою ринкової економіки, яка забезпечує створення нових робочих місць, збільшення надходжень до бюджетів, що дозволяє вирішувати ряд важливих соціально-економічних проблем,

стимулює розвиток конкурентоспроможності та інновацій. Розбудова інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва спрямоване на створення сприятливих умов для ведення бізнесу, що дозволить розкрити потенціал сектора МСП у забезпеченні стійкого економічного і соціального розвитку регіону. Створення нових та підтримка функціонуючих об'єктів інфраструктури підтримки МСП відповідно до кращих світових практик – одна із визначальних умов для сприяння поширенню підприємництва серед населення та забезпечення професійної та кваліфікованої підтримки вже існуючим підприємцям [2].

У структурі реалізованої продукції (робіт, послуг) області найбільша частка близько 86,5 % загального обсягу виготовленої продукції припадала на три сфери економічної діяльності, а саме торгівлю (32,1 %), промисловість (30,4 %) та сільське господарство (24,0 %). Інші сфери економічної діяльності області мають незначний вклад у обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг). Промисловий потенціал Хмельниччини є важливим сектором господарського комплексу, але його поточний стан не відповідає сучасним вимогам та потребує цілковитого оновлення, тобто необхідне створення високоефективних, високотехнологічних та наукомістких промислових виробництв, нарощення якості регіональної продукції та підвищення рівня її інноваційності, і, як наслідок, – підвищення загальної конкурентоспроможності регіональної економіки [2].

Вкладення інвестицій в основний капітал є ключовим фактором економічного зростання. Якість життя населення та інші найважливіші характеристики розвитку сучасного суспільства напряму залежать від процесу залучення додаткових інвестиційних ресурсів в економіку регіону. Звідси випливає, що управління інвестиційними процесами, забезпечення їхньої повної віддачі є одним з першочергових завдань як центральних, так і регіональних органів влади. Зростання обсягу інвестицій призводить до прискорення відтворювальних процесів і тим самим сприяє зростанню самодостатності територіальних громад регіону та якомога ефективнішому використанню наявних у них ресурсів [2].

Отже, підґрунтям для розробки плану соціально-

економічного розвитку області є оцінка базового стану економіки, яка реалізується в процесі комплексного аналізу.

Ключовими завданнями та заходами соціально-економічного розвитку регіону є підвищення потенціалу реалізації регіональної продукції; підтримка розвитку малого і середнього підприємництва; розширення мережі ЦНАПів та покращення якості надання адміністративних послуг; зовнішньоекономічна діяльність та інвестиційна політика буде забезпечуватися шляхом реалізації певних заходів; підвищення фінансової самодостатності та збільшення надходжень до бюджетів [2].

Досягнення стратегічних цілей визначатиметься за допомогою індикаторів результативності виконання заходів шляхом порівняння фактично отриманих значень індикаторів з показниками на момент прийняття Стратегії [3].

Отже, висвітлені стратегічні цілі і завдання соціально-економічного розвитку Хмельниччини, зможуть, на нашу думку, підняти рівень розвитку її економіки і забезпечити покращення життєвого рівня її мешканців.

Список використаних джерел:

1. Барановський В. Стратегічні аспекти та пріоритети сталого (збалансованого, гармонійного) розвитку України: поступ у регіональному розвитку та регіональній політиці. Звіт № 25945 UA: Документ Світового банку. Б.м.: Видав, дім «Козаки», 2012. 49 с.

2. Рішення від 20 грудня 2019 року № 49-29/2019 «Про Стратегію регіонального розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки». URL: https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/strategiya-rozvytku-hmelnyczkoyi-oblasti-na-2021-2027-roky.pdf

3. Стратегія розвитку міста Хмельницького до 2025 року. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/07150217_dod_1.pdf.

О.О. Чернушкіна, к.е.н., доцент,
К.О. Польова, здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет

ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОСТІ

Одну із основних ролей у формуванні ефективного ринку праці та забезпеченні економічного зростання держави відіграє зайнятість населення, яка є важливим макроекономічним показником. В рамках даного питання важливого значення

набуває державна політика зайнятості, яка являє собою комплекс заходів прямого і непрямого впливу на соціально-економічний розвиток суспільства, та державна служба зайнятості, яка утворена для комплексного вирішення питань регулювання зайнятості населення.

Війна внесла суттєві зміни в роботу українського бізнесу: в режим часткової роботи або взагалі до припинення функціонування вдалося до 85 % бізнесу, серед яких 1 % припинили діяльність та не планують відновлення, а 35 % призупинили діяльність, чекаючи кращих часів.

За результатами дослідження групи Gradus Research, складні часи бізнесу істотно відображаються і на фінансовій підтримці працівників та постачальників – 3-5 % бізнесу виплачують порівняно більші виплати, 14-19 % виконують виплати на довоєнному рівні. Інші бізнеси або знизили частку виплат, або припинили взагалі – 39 % не виплачують заробітну плату, і 29 % - не виплачують постачальникам [1].

За даними Головного управління статистики у Хмельницькій області, кількість зайнятого населення у віці 15-70 років за 2021 р., у порівняні з 2019 р., скоротилась на 36,4 тис. осіб та становила 492,4 тис. осіб. Рівень зайнятості населення у віці 15-70 років скоротився з 57,0 % до 54,0 % (табл. 1).

Кількість безробітного населення (за методологією МОП) у віці 15-70 років за 2021 р., у порівнянні з 2019 р., зросла на 10,8 тис. осіб та становила 56,6 тис. осіб. Рівень безробіття населення (за методологією МОП) у віці 15-70 років зріс з 8,0 % до 10,3 % робочої сили [2].

У січні-березні 2022 р. роботодавцями Хмельницької області подано інформацію про заплановане масове вивільнення 1,1 тис. працівників. Звернулись за послугами 87 осіб з числа вивільнених. Із загальної кількості попереджених про вивільнення 68 % становили працівники підприємств у сфері транспорту, 13 % - державного управління, 11 % - сільського господарства, 5 % - сфери охорони здоров’я, 1 % - освітяни. Найбільші обсяги вивільнення у містах Хмельницький (333 особи) та Кам’янець-Подільський (143 особи), Новоушицькому районі (120 осіб), Дунаєвецькому районі (51 особа).

Послугами обласної служби зайнятості у січні-березні 2022 р.

скористалось 18,2 тис. зареєстрованих безробітних. Зокрема, зареєстровано з початку року 6,1 тис. осіб. Допомогу по безробіттю отримували 17,1 тис. осіб. За сприяння служби зайнятості працевлаштовано 3,0 тис. осіб, зокрема 2,5 тис. безробітних.

Таблиця 1

Основні показники ринку праці Хмельницької області за 2019 – 2021 рр.

Вік	Одиниці виміру	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Робоча сила				
У віці 15-70 років	в середньому за період, тис. осіб	574,6	560,6	549,0
Працездатного віку		548,9	534,5	523,8
Рівень участі населення в робочій силі				
У віці 15-70 років	у % до населення відповідної вікової групи	61,9	60,9	60,2
Працездатного віку		72,1	71,1	70,6
Зайняте населення				
У віці 15-70 років	в середньому за період, тис. осіб	528,8	505,0	492,4
Працездатного віку		503.2	478,9	467,2
Рівень зайнятості населення				
У віці 15-70 років	у % до населення відповідної вікової групи	57,0	54,8	54,0
Працездатного віку		66,1	63,7	63,0
Безробітне населення (за методологією МОП)				
У віці 15-70 років	в середньому за період, тис. осіб	45,8	55,6	56,6
Працездатного віку		45,7	55,6	56,6
Рівень безробіття населення (за методологією МОП)				
У віці 15-70 років	у % до населення відповідної вікової групи	8,0	9,9	10,3
Працездатного віку		8,3	10,4	10,8

За видами економічної діяльності, найбільше громадян працевлаштовано у сільському господарстві (36 %), в переробній промисловості (20 %), у сфері торгівлі (10 %), у

державному управлінні (9 %), сфері освіти, охороні здоров'я та на транспорті (по 4 %).

У січні-березні 2022 р. база даних Хмельницької обласної служби зайнятості налічувала 6,2 тис. вакансій. За видами економічної діяльності, більшість вакансій налічується на підприємствах сільського господарства (26 %), переробної промисловості (24 %), оптової та роздрібної торгівлі (11 %), на транспорті (7 %), у сфері державного управління (6 %), охорони здоров'я (5 %), у сфері освіти (4 %). У середньому на 1 вакансію претендувало 10 осіб [3].

Продуктивна зайнятість, згідно пріоритетних напрямів нової Програми гідної праці для України на 2020-2024 рр., має сприяти тому, що кінцевими результатами мають виступати сучасні й ефективні послуги служби зайнятості, удосконалення навичок підприємництва, скорочення невідповідності кваліфікації потребам ринку праці.

Розвиток та удосконалення політики зайнятості у підсумку мають бути націлені на формування оптимальних умов на ринку праці задля забезпечення соціально-економічної стабільності держави.

Список використаних джерел:

1. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною. URL: https://gradus.app/uk/open-reports/.

2. Головне управління статистики у Хмельницькій області. Офіційний сайт. URL: http://www.km.ukrstat.gov.ua.

3. Хмельницький обласний центр зайнятості. Офіційний сайт. URL: https://khm.dcz.gov.ua.

В.С. Чубань, к.е.н., доцент
Черкаський інститут пожежної безпеки
імені Героїв Чорнобиля НУЦЗУ

СПРАВЛЯННЯ ОКРЕМИХ ПОДАТКІВ І ЗБОРІВ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

28 квітня 2022 року зареєстровано проект Закону Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо справляння окремих податків і зборів у період воєнного, надзвичайного стану №7311-1 [1].

У проекті шляхом внесення змін до Податкового кодексу України, Митного кодексу України, законів України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального», «Про деякі питання ввезення на митну територію України та проведення першої державної реєстрації транспортних засобів», «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування», «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» пропонується уточнити особливості регулювання, переважно, податкових відносин в період воєнного, надзвичайного стану.

Зокрема, передбачається:

✓ відновити перебіг строків, визначених Податковим кодексом України та зупинених на період дії правового режиму воєнного, надзвичайного стану;

✓ встановити можливість відшкодування податку на додану вартість облігаціями внутрішньої державної позики; збільшити розмір військового збору з 1,5 до 3 відсотків;

✓ уточнити особливості адміністрування акцизного податку в частині спирту етилового;

✓ скасувати пільги для платників єдиного податку третьої групи, які використовують особливості оподаткування, встановлені п. 9 підрозділу 8 розділу XX Податкового кодексу України щодо звільнення від обов’язку нарахування та сплати податку на додану вартість при ввезенні товарів на митну територію України;

✓ скасувати звільнення від оподаткування податком на додану вартість, акцизним податком операцій з ввезення фізичними особами на митну територію України автомобілів легкових, кузовів до них, причепів та напівпричепів, мотоциклів, транспортних засобів, призначених для перевезення 10 осіб і більше, транспортних засобів для перевезення вантажів у митному режимі імпорту;

✓ скасувати звільнення від оподаткування ввізним митом: товарів, що ввозяться (пересилаються) на митну територію України підприємствами для вільного обігу, крім спирту етилового та інших спиртових дистилятів, алкогольних напоїв,

пива (крім квасу «живого» бродіння), тютюнових виробів, тютюну, промислових замінників тютюну, рідин, що використовуються в електронних сигаретах; автомобілів легкових, кузовів до них, причепів та напівпричепів, мотоциклів, транспортних засобів, призначених для перевезення 10 осіб і більше, транспортних засобів для перевезення вантажів, які ввозяться громадянами на митну територію України для вільного обігу, тощо.

Проект визначено альтернативним до проекту реєстр. №7311 від 24.04.2022. У ньому дублюється більшість положень проекту реєстр. №7311, проте, на відміну від останнього, запропоновано:

- залишити на період до припинення або скасування воєнного, надзвичайного стану на території України діючі ставки акцизного податку та податку на додану вартість для операцій з ввезення на митну територію України та постачання на митній території України бензинів моторних, важких дистилятів та скрапленого газу;
- встановити, що тимчасово, на період дії правового режиму воєнного, надзвичайного стану та по 31 грудня року, наступного за роком, у якому припинено або скасовано такий стан, митне оформлення з метою вільного обігу та першу державну реєстрацію в Україні транспортних засобів, за кодами товарних позицій 8701 20, 8702, 8704, 8705 згідно з УКТ ЗЕД, як вироблених в Україні, так і ввезених на митну територію України, здійснюють за умови їх відповідності екологічним нормам не нижче рівня «ЄВРО-3», крім транспортних засобів, які походять або ввозяться з Російської Федерації, Республіки Білорусь та тимчасово окупованих територій України;
- закріпити повноваження щодо затвердження норм виробничих втрат і виходу спирту етилового за Кабінетом Міністрів України.

Отже, основною метою законопроекту №7311-1 є створення у період дії воєнного стану умов для належного забезпечення функціонування економіки, а також належного наповнення дохідної частини бюджету за рахунок надходження податкових та митних платежів. Для досягнення зазначеної мети законопроектом пропонується удосконалити окремі норми Податкового та Митного кодексів України, а також деяких

інших законів України.

Реалізація положень законопроекту №7311-1 дозволить, зокрема, збільшити надходження до Державного бюджету України митних платежів щонайменше на 2 млрд. гривень щомісячно виходячи з теперішніх темпів імпорту.

Список використаних джерел:

1. Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо справляння окремих податків і зборів у період воєнного, надзвичайного стану №7311-1. URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39523 (дата звернення 03.05.2022)

Н.В. Чуйко, к.е.н., доцент,
А.А. Воронкова, к.е.н., доцент,
К.Г. Храпач, ст. викладач
Державний біотехнологічний університет

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РОСЛИННИЦТВА В УКРАЇНІ

Рослинництво відіграє важливу роль в аграрному секторі України, забезпечуючи стабільне постачання населення продуктами харчування, а також сировиною для промислової переробки. Виробництво, переробка і експорт продукції рослинництва в Україні дають суттєві грошові надходження до бюджету, а також служать важливими секторами працевлаштування населення країни.

На рослинництво і кормовиробництво припадає близько 90 % орних земель в Україні, з них до 30 % відведено під кормові культури. В структурі посівної площі основну частку традиційно займають культури зернової групи. У 2020 р. частка зернових культур становила 57,1 %, або 15,4 млн га. Технічні культури займають 9,2 млн га або 34,2%.

З 2010 по 2020 рр. посівна площа пшениці озимої збільшилася на 4,8 %, кукурудзи на зерно в два рази, соняшника – на 41,2 %, сої – на 25,6 %, ріпаку – на 24,3 %. По таких культурах, як овес, цукровий буряк, картопля, овочеві культури – посівна площа мала тенденцію до зменшення. Варто зазначити, що технічні культури є найбільш популярними: соняшник, соя та ріпак. Хоча і по цих видах культур спостерігаються також різні тенденції. Так, соняшник, займаючи

лідируючі позиції протягом усіх років, і майже, стабільно (окрім 2010 року 4,6 млн. га), висівається на площі понад 5 млн га і в 2020 році досяг відмітки 6,5 млн га; значно зріс інтерес аграріїв до сої – посівні площі 2015-2017 рр. коливаються в межах 2,0-2,1 млн га; до навпаки змінилася ситуація із ріпаком – у 2015 році під ним засіяно лише 0,7 млн га, хоча у 2010 року показник становив 0,9 млн га; перервалася негативна тенденція зі скорочення площ під цукровими буряками у 2017 році посіви підвищилися на 33,3 % порівняно з 2015 р, але після 2017 р. тенденція скорочення збереглася.

Розглянутий перерозподіл посівних площ на користь зернових і технічних культур відбувся за рахунок зменшення площ під картоплею (на 5,9 %), овочами (на 1,1 %) та кормовими культурами (на 35,5%).

Незважаючи на можливість негативного впливу природно-кліматичних умов (посуха, підвищенні температурні режими повітря, нерівномірність опадів тощо), у 2020 році вдалося зібрати непоганий урожай. Так, відповідно до статистичних даних у 2020 році виробництво зернових та зернобобових культур у заліковій вазі склало 64,9 млн тонн (в 1,7 раза вище порівняно із 2010 роком). Щодо культур, то, зокрема, зібрано: пшениці – 24,8 млн тонн; кукурудзи на зерно – 30,3 млн тонн; ячменю – 7,6 млн тонн; жита – 456,8 тис. тонн; вівса – 510,0 тис. тонн; гречки – 97,6 тис. тонн; гороху – 478,9 тис. тонн; рису – 60,7 тис. тонн [1].

Як свідчать дані, це зростання обсягів виробництва відбулося як за рахунок інтенсифікації технологій вирощування, що вплинуло на підвищення урожайності, так і деякого підвищення площі під зерновими та зернобобовими культурами.

Важливим показником при аналізі продукції рослинництва виступає урожайність. Загалом, у 2020 р. цей показник у групі зернових та зернобобових був 42,5 ц/га. За культурами середня урожайність становила: пшениці – 38,0 ц/га; кукурудзи на зерно – 56,2 ц/га; ячменю – 32,2 ц/га; жита – 33,2 ц/га; вівса – 25,6 ц/га; гречки – 11,6 ц/га; гороху – 20,4 ц/га; рису – 54,0 ц/га [1]. Це виглядає цілком логічним, адже 3/4 продукції вирощується сільськогосподарськими підприємствами, що дає їм можливість сповна використовувати переваги обробітку великих земельних

наділів у порівнянні із парцелярними, а саме: застосування більш продуктивної техніки для вирощування культур, використання сучасних засобів захисту рослин від хвороб та шкідників та інше. Особливо типовим це підвищення виглядає на фоні даних 2010 року, коли продуктивність вирощування була практично удвічі нижча.

Щодо перспектив у поточному році, то за прогнозами експертів, розвиватися у галузі рослинництва будуть «традиційні» культури. Зокрема, зерновий та олійнопереробний підкомплекси у 2022 році залишаться одним із флагманів аграрного виробництва.

Звичайно, остаточний результат зі збору врожаю у поточному році буде залежати від багатьох факторів. Загалом, сподіваючись на позитивний вплив погодних умов, проведення весняних та літніх агротехнічних заходів, застосування ефективних технологій вирощування, у цьому році можна було б очікувати не на менші обсяги виробництва, але в сучасних умовах посівної компанії 2022 р., практично весь аграрний сектор потрапив у зону ризику.

Аналітики ІА «АПК-Інформ» зробили свої перші прогнози стосовно майбутнього урожаю. Так, втрати посівів озимих зернових культур можуть сягнути 41%, що відповідає 3,1 млн га в натуральному вираженні, посівна площа під соняшником в Україні може скоротитися до мінімального показника за майже 15 років, склавши близько 4,2 млн га (38% до 2021 р.). Але, незважаючи на негативні тенденції, зібраного урожаю буде достатньо для забезпечення внутрішніх потреб населення країни, а також деяких експортних відправок продукції [2].

Список використаних джерел:

1. Статистика сільського господарства. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. URL: http://www.ukrstat.gov.ua

2. Військові баланси продовольства в Україні. URL: https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1526079

І.М. Шупта, к.п.н., доцент,
Д.О. Тихонова, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

МОРАЛЬНІ ТА ЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Історія розвитку людства та етична наука підтвердили думку, що найбільш суттєві зміни в суспільному розвитку зумовлюються моральним станом влади та вкоріненням етичних засад в її професійну діяльність. Саме ці зміни спровокували розвиток в демократичних країнах етики державних службовців. В даний час дана галузь відіграє одну з головних ролей у зростанні продуктивності управлінської діяльності, щабля довіри до органів місцевого самоврядування та влади і розвитку моральності суспільства.

У таких країнах, як США, Австрія, Азербайджан, Албанія, Боснія і Герцеговина, Вірменія, Індонезія, Іспанія (Каталонія), Канада, Косове, Китай, Латвія, Литва, Маврікий, Північна Македонія, Молдова, Німеччина, Панама, Румунія, Сербія, Сінгапур, Таїланд, Туреччина, Україна, Філіпіни, Хорватія, Чорногорія, Естонія, Японія давно створена етична система публічної служби [16]. В етичній системі поєднуються багато різних факторів, таких як: етичне законодавство; визначені вимоги до етики публічної служби; етична освіта для будь-якої категорії посадових осіб; етичний кодекс та інші нормативно-правові документи; діяльність публічних службовців з самоосвіти; моніторинг щабля етики для посадових осіб органу місцевого самоврядування; запровадження засобів для стимулювання етичної поведінки публічних службовців; залучення громадськості до вирішення питань з етики та тощо.

На створення та реалізацію етичної системи в життя найбільш працювали США та Велика Британія, адже вони мали вже сформовані власні традиції в даній сфері [1]. Так, на даний момент у США створене Управління державної етики. Його основне завдання – це забезпечення основного напрямку етичних програм у виконавчій владі та навчання з питань етики

публічних службовців. Задля цього управління організовує навчально-тренувальні тренінги та програми, для тих хто безпосередньо займається етикою в державних установах, або в органах місцевого самоврядування.

Етичне навчання публічних службовців у США є обов'язковим. Управління урядової етики США сформувало курс освітніх програм, за допомогою працівники установи з етики мають змогу використовувати при проведенні обов'язкового початкового та щорічного навчання з етичних питань [3].

Курс базової етики для публічних службовців спрямований на формування фундаментальних знань службовців про чесність і боротьбу з корупцією. Зміст даного навчального курсу сфокусований на міжнародних стандартах, встановлених Конвенцією ООН проти дії корупції.

Здебільшого країни не вважають обов'язковим етичне навчання публічних службовців. Але в США, Туреччині та Сінгапурі дане навчання є обов'язковим згідно із законами цих держав.

Щодо Естонії, то навчання державних службовців з етичних питань базується на добровільному бажанні [2]. В державних установах даної країни створені «підрозділи навчання без відриву від виробництва», які відповідають за забезпечення етичного навчання [4].

У Великій Британії створений етичний кодекс державного службовця, який регламентує етику професійної діяльності та обов'язки службовців та міністрів даної країни. Головна складова в етичній системі Великобританії – державна програма «Громадянська хартія». Мета зазначеної програми – досягнення найвищого рівня в стандартах діяльності в інтересах тих, хто користується державними послугами. «Громадянська хартія» визначила стандарти в наданні послуг у понад 40 сферах суспільного життя. Реалізація даної програми сприяла кращому розумінню громадянами своїх прав під час отримання державних послуг та надала поштовх у модернізації етичної культури для самих публічних службовців. Велика Британія виділяється з інших європейських країн наступною особливістю – це «ефект крученої двері» та «ефект човників». «Ефект

крученої двері» створює механізм для міграції робітників між державною службою та комерційними установами. Зокрема, «ефект човників» створює також механізм, але для переходу колишніх вищих службовців державного апарату після їх відставки у фірми тієї самої сфери, яку вони нещодавно очолювали, що зумовлювало підсилення корупційних ризиків [1].

Таким чином, моральні та етичні проблеми в органах публічної влади представляють чималий інтерес для України в частині орієнтування та запозичення передового досвіду зарубіжних країн, серед яких як США, Австрія, Азербайджан, Албанія, Боснія і Герцеговина, Вірменія, Індонезія, Іспанія (Каталонія), Канада, Косове, Китай, Латвія, Литва, Маврікий, Північна Македонія, Молдова, Німеччина, Панама, Румунія, Сербія, Сінгапур, Таїланд, Туреччина, Україна, Філіпіни, Хорватія, Чорногорія, Естонія, Японія.

Список використаних джерел:

1. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 р. *Відомості Верховної Ради України*. № 32. 2011. Ст.314. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text (дата звернення: 10.04.2022).

2. The official site of Understanding Civil Cervisce (2019), «Civil Cervisce Ethics». URL: https://www.civilservant.org.uk/ethics-homepage.html (дата звернення: 20.03.2022).

3. The official site of The U.S. Office of Government Ethics (OGE) (2020), «Ethics Training Tools Templates». URL: https://www.oge.gov/web/oge.nsf/Resources/Ethics+Training+Tools+and+Templates (дата звернення: 20.03.2022).

4. Tjiptoherijanto, P. (2018), «Reform of the Indonesian Civil Service: Looking for Quality», Economics World, vol. 6, pp. 433-443.

Т.О. Щетініна, к.і.н., доцент,
А.В. Захарова, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КОМУНІКАТИВНА ВЗАЄМОДІЯ ГРОМАДСЬКОСТІ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЕТАПИ РОЗВИТКУ

За роки становлення демократичного суспільства в Україні відбулося глибоке осмислення рівнів, масштабу та напрямів взаємодії між публічною владою та громадськістю. Якщо на

початковому етапі постперебудовне суспільство сприймало будь-який діалог з владою як історичний прорив та прояв демократії і свободи, то з часом прийшло розуміння, що така взаємодія має носити систематичний характер, виступати елементом постійного взаємозв'язку органів державної влади з широкими колами громадськості і охоплювати не тільки глобальні суспільно-політичні питання, але й відображати буденні, поточні турботи громадян. З метою реалізації відповідної взаємодії український уряд ще у 2007 році затвердив «Концепцію сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства» [1]. Даний нормативно-правовий акт визначав можливість реалізації різних форм взаємодії публічної влади, в особі органів виконавчої влади, з громадянським суспільством, в особі різноманітних його інституцій (до них, згідно вказаного розпорядження уряду, належать: громадські організації, професійні і творчі спілки, організації роботодавців, благодійні та релігійні організації, недержавні засоби масової інформації тощо), в залежності від масштабу такої взаємодії, а також її цілей і характеру. Зокрема, було визначено наступні форми: а) участь громадськості у розробленні та обговоренні проектів нормативно-правових актів з питань розвитку держави, прав і свобод людини та громадянина; б) здійснення громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади у формі громадського моніторингу, підготовки, подання органам виконавчої влади експертних пропозицій; в) утворення спільних консультативно-дорадчих та експертних органів, рад, комісій, груп для забезпечення врахування громадської думки; г) виконання спільних проектів інформаційного, аналітично-дослідницького, благодійного і соціального спрямування; д) проведення органами виконавчої влади моніторингу і аналізу громадської думки, забезпечення своєчасного публічного реагування на пропозиції та зауваження громадськості.

Вказаний перелік форм є лише частиною тих, що були зазначені у документі, але й в останньому уряд не ставив на меті регламентувати форми взаємодії влади та громадськості. До вказаних у розпорядженні уряду потрапили такі форми, які на той момент вже набули достатньо широкого розповсюдження.

Зазначимо, що на початковому етапі розгортання взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства необхідно було навчити громадські організації результативній співпраці. Наприклад, ще у 2010 році в Україні проводили семінари-тренінги на тему «Покращення взаємодії влади і громадськості в питаннях реалізації статутних завдань громадськими і благодійними організаціями та їх залучення до ухвалення рішень», у роботі яких взяли участь 83 громадські організації із 12 областей та міста Києва [2].

Поступове вибудовування взаємодії публічної влади та громадськості призвело до подальшого поглиблення та якісного переосмислення сутності процесу взаємодії. Зокрема, все більше уваги науковців зосереджено на комунікативній взаємодії, яку навіть розглядають як комунікативне партнерство [3]. І хоча значення у наш час комунікативної взаємодії, а тим більше партнерства, важко переоцінити, «експерти оцінюють інформаційну відкритість органів державної влади як недостатню, а практику «партнерства та діалогу владного і громадянського секторів» – як суттєво обмежену» [3, с.136].

Паралельно із розвитком демократичності та відкритості у питаннях взаємодії влади та суспільства, відбувались суттєві зрушення у сфері місцевого самоврядування, що призвело до успішної реалізації в Україні реформи децентралізації. У зв’язку з цим у процесі налагодження взаємодії між публічною владою та інститутами громадянського суспільства фактично постав новий етап, у ході якого вектор взаємодії необхідно було спрямувати на побудову співпраці з органами місцевого самоврядування.

Як і в ході попередніх етапів взаємодія інститутів громадянського суспільства з органами публічної влади покликана демонструвати прозорість та відкритість, сприяти налагодженню системної комунікації між мешканцями територіальної громади та органами місцевого самоврядування. З переходом процесу розвитку комунікативної взаємодії на рівень місцевого самоврядування визначилися проблеми, яких не було на регіональному або державному рівні на попередньому етапі. Якщо раніше взаємодія, у тому числі комунікативна, будувалася завдяки активній спільноті

традиційно зосередженій у столиці, обласних центрах, то тепер пробудитися до активного громадського життя має кожна територіальна громада. Об'єктивно далеко не кожна громада може продемонструвати належну громадську активність. Також, на відміну від керівного складу органів державної влади, посадові особи яких мають високий рівень освіти, досвід роботи із застосуванням сучасних управлінських підходів, управлінці рівня територіальних громад самі потребують не лише усвідомлення необхідності взаємодії з громадськістю, але й опанування певних успішних практик відповідної комунікації.

Запропоновані етапи становлення комунікативної взаємодії публічної влади та інститутів громадянського суспільства мають досить умовний характер. Важливо було показати тривалість, та поступовість цього процесу, спрямованого на включення у взаємодію влади та суспільства кожної громади в Україні.

Список використаних джерел:

1. Концепція сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 листопада 2007 року №1035-р (втрата чинності від 20.06.2012). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-2007-%D1%80#Text (дата звернення: 10.05.2022).

2. Взаємодія держави та інститутів громадянського суспільства. *Міністерство юстиції України: офіційний сайт*. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_33679.

3. Рачинська О. А. Комунікативне партнерство як механізм оптимізації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 2 (45). С.135-145.* doi 10.33287/102029.

А.В. Дивнич, старший судовий експерт
відділ економічних досліджень Полтавський НДЕКЦ МВС України

ФУНКЦІЯ КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ ЯКОСТІ ПРИ ПРОВЕДЕННІ СУДОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЕКСПЕРТИЗ

Ефективний захист прав і свобод може бути гарантованим за умови належного експертного забезпечення правосуддя, без якого унеможливлюється розвиток національної економіки України.

Організація діяльності підрозділів Експертної служби МВС України передбачає впровадження менеджменту якості,

побудованого на основі багаторівневого контролю. Специфіка виконання судових експертиз, зокрема, економічних, передбачає підвищені вимоги до якості досліджень. Функція контролю, разом з іншими компонентами публічного управління (плануванням, організацією, мотивацією), покликана забезпечити унеможливлення експертних помилок, які, як правило, мають вирішальне значення у судовому процесі.

Системний підхід до менеджменту якості розглядається як складова процесного підходу [1]. Практичне впровадження оновленого міжнародного стандарту ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги» іноді може трактуватися як форма діяльності структурних підрозділів із застосуванням функційного підходу [2, с. 255].

Менеджмент якості в експертних підрозділах інтегровано в загальну структуру управління на засадах дотримання вимог щодо нерозголошення інформації. Внутрішній контроль має триступеневу побудову на рівнях керівника з якості структурного підрозділу, завідувача відділу/ сектору/ уповноваженим заступником керівника територіального підрозділу. Керівний вплив практично на всіх ланках менеджменту експертного підрозділу забезпечує досягнення очікуваного ефекту системності стосовно контролю якості.

Поряд з цим, окрім системи внутрішнього контролю, значний вплив на дотримання стандартів якості досліджень здійснюють зовнішні інституції (рис. 1). Наприклад, у кримінальному процесі висновки експертів як процесуальні джерела доказів підлягають оцінці за критеріями їх належності та допустимості [3, с. 235]. Тобто, зовнішній контроль якості полягає в обов’язковій перевірці кожного проведеного дослідження у контексті допустимості доказів.

Наразі процесуально оформлене роз’яснення наданого судовим експертом висновку (без зміни статусу експерта) реалізується у формі допиту в суді (на кінцевій стадії використання експертної послуги). Тому формалізованого, зворотного зв’язку з окремими категоріями ініціаторів експертизи, якими часто виступають слідчі правоохоронних органів, адвокати тощо, наразі немає. Водночас, існують чіткі нормативні обмеження стосовно сфери компетенції експерта-

економіста та завдань судової економічної експертизи. Наявність інструментів, що гарантують незалежність судового експерта та правильність його висновку (ст. 4 Закону України «Про судову експертизу» від 25.02.1994 № 4038-XII), а також потенційна публічність судового розгляду, необхідність наукової обґрунтованості висновку з дотриманням принципу повторюваності отриманих результатів забезпечують належний рівень якості проведених економічних досліджень. У такому випадку, на «вході» (*INPUT*) операційної системи експертного підрозділу (*Operating_System*) множина наявних засобів (*R*) та наданих на дослідження матеріалів (*I*), із використанням спеціальних знань на «виході» (*OUTPUT*) продукує новий доказ – висновок експерта.

Рис. 1. Концептуальна схема суб'єктів контролю в управлінні якістю проведення судових економічних експертиз

Джерело: авторська розробка

У подальшому, результати попереднього дослідження на кожному з трьох етапів внутрішнього контролю проходять перевірку. Остання здійснюється крізь призму потенційної можливості залучення засобів зовнішнього контролю за критерієм допустимості доказів. При виявленні відхилень останні проходять коригування (результати *OUTPUT [R; I]* опрацьовують в якості вихідних параметрів перевірені (*R'; I'*):

$$\begin{cases} INPUT[R_{INPUT}; I_{INPUT}] \rightarrow Operating_System[R; I] \rightarrow OUTPUT[R; I]; \\ OUTPUT[R; I] \rightarrow Operating_System[R'; I'] \rightarrow OUTPUT[R'; I']. \end{cases}$$

Отже, процесний підхід при проведенні судових економічних експертиз передбачає формування у класичній операційній системі стадій підвищеного контролю. Вказаними засобами забезпечується належна якість отриманих результатів, їх відповідність за критерієм допустимості доказів, своєчасного реагування на ризики дотриманням законності, об'єктивності та повноти дослідження.

Список використаних джерел:

1. ISO 9001:2015. Quality management systems - Requirements. URL: https://www.iso.org/standard/62085.html (дата звернення 05.05.2022).
2. Траченко Л. А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2018. № 2(35). С. 251 – 257.
3. Пучко Д. В. Належність і допустимість висновку експерта як критерії оцінювання судової експертизи. *Теорія та практика судової експертизи і криміналістики* : зб. наук. пр. Харків: Право, 2020. Вип. 22. С. 226—239. DOI: https://doi.org/10.32353/khrife.2.2020.17.

Є.В. Сидоренко, науковий співробітник
ННЦ «Інститут аграрної економіки»

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ГРОМАДАМИ

На теперішній час жодна галузь людської діяльності не зазнала такого розвитку, як цифрова трансформація. Саме вона покликана збільшити ефективність та зручність використання різних видів інформації. Інформаційні технології зазнали такого глобального поширення, що зараз дуже важко уявити життя сучасної людини без їх використання.

Розвинені країни давно вже використовують цифровізацію в органах місцевого самоврядування та виконавчої влади, включаючи надання послуг населенню через мережу інтернет. Значних досягнень у сфері впровадження систем електронного самоврядування досягли наші сусіди: Естонія, Польща, Чехія, Литва, а також азіатські країни: Китай та Індія [3]. За класифікацією Євросоюзу 20 видів основних державних послуг, мають надаватися в електронному вигляді відповідно до ухваленої концепції створення електронного уряду. Громадянин

повинен мати можливість он–лайн отримати соціальну допомогу, стати на облік на біржі праці, сплатити податки, оформити паспорт або права водія, поставити своє авто на облік, записатися на прийом до лікаря, подати заяву в поліцію, замовити свідоцтво про шлюб і народження дитини, вступити до вищого навчального закладу тощо.

Представники бізнесу мають можливість через мережу Інтернет зареєструвати бізнес, подати статистичні відомості, сплатити податки, оформити митні декларації та соціальні виплати для своїх співробітників. Перелік наведених вище державних послуг постійно розширюється.

Застосування цифровізації необхідне в усіх сферах розвитку муніципального управління, в соціальній – для призначення та перерахунку субсидій, об'єктивного розрахунку комунальних тарифів, плати за комунальні послуги; природоохоронній – для управління земельними ресурсами і раціональним природокористуванням; управлінській – із метою швидкого реагування на різноманітні виклики, підвищення якості роботи з населенням.

Цифровою трансформацією муніципального управління є впровадження системи електронного урядування на основі побудови інтернет-порталу муніципального утворення. Метою створення web сторінки є поточне інформування населення та поширення інформації про діяльність органу місцевого управління, створення спеціального інформаційного ресурсу для забезпечення потреб громадян. До інтернет-порталу доцільно ввести такі структурні блоки: новини про події, що відбуваються; щоденна інформація – поточні матеріали про діяльність міської або селищної ради, роботу службовців, тези їх виступів; прийняті поточні управлінські документи; структура та реґламент роботи – особовий склад, години прийому; поточні матеріали про життя міста або села, основні показники його соціально-економічного розвитку, історико-культурні матеріали; зворотний зв'язок – публікації матеріалів телефонних гарячих ліній з актуальних питань розвитку міста, запис прямих ефірів на радіо та телебаченню тощо [2, с. 101].

На сьогоднішній день більшість органів влади, проводячи консультації з громадськістю з соціально значущих питань,

використовують інтернет - ресурси, зокрема власні веб-сайти, чат боти та соціальні мережі. Це досить важливий механізм, який має бути пріоритетним у роботі органів влади з громадською думкою. Інший перспективний напрямок застосування цифровізації у муніципальному управлінні – створення комплексної територіальної інформаційної системи, що є одним із важливих завдань у сфері муніципального управління територією. Вона включає формування і взаємоузгодження ведення різних відомчих кадастрів (земельний, водний, лісовий, містобудівний та ін.), реєстрів, що забезпечують органи муніципального управління достовірною і комплексною інформацією про об'єкти середовища життєдіяльності громади. Базовим елементом створення єдиного інформаційного простору повинні стати земельні ділянки, до яких прив'язані будівлі (споруди, комунікації тощо), розміщені на території громади. Земельні ділянки формують «каркас», на який накладаються всі інші елементи і події «територіального середовища» [1]. Цифрова трансформація систем управління муніципальним землекористуванням спрямована на створення спеціальних геоінформаційних систем, баз даних кадастрової оцінки земель, землекористування та землеустрою, забудови території, інженерного облаштування території, створення рекреаційних та відпочинкових зон, забезпечення раціонального природокористування та охорони довкілля.

Таким чином, достатнє інформаційно-аналітичне підґрунтя уможливлює оптимальне використання всієї системи спеціальних інструментів муніципального менеджменту, адже інформація – один з основних ресурсів муніципального управління [2, с. 97]. Тому цифрова трансформація в управлінні громадами є одним із сучасних засобів муніципального менеджменту. За допомогою цифровізації на рівні територіальної громади здійснюється поліпшення державного обслуговування, зменшення бюрократії, підвищення ефективності взаємодії органів влади з громадянами, гарантування інформаційної безпеки, вдосконалення демократії.

Список використаних джерел:

1. Боклаг В. А. Земельно-інформаційні системи як механізм державного управління земельними ресурсами/ В. А. Боклаг // Дні науки : зб. тез доповідей / редкол. : В. М. Огаренко (голов. ред.) [та ін.]. – Запоріжжя : ЗІДМУ, 2018. –

Т. 2. – С. 14 – 15.
2. Дудкіна О. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення функцій муніципального менеджменту/ О. Дудкіна // Держ. упр. та місц. самоврядування : наук. вісн. Акад. муніцип. упр. / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка. – К. : Видав.-поліграф. центр Акад. муніцип. упр., 2009. – Вип. 2 (8). – С. 92 – 103. – (Сер. «Управління»).
3. Єжунінов В. Електронне врядування в діяльності органів державної влади/ Володимир Єжунінов // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 1 (1). – С. 166 – 172.

К.В. Літвінчук, аспірант
Харківський національний університет імені Семена Кузнеця

ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЇЇ РОЛЬ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

У сучасних умовах тенденції глобалізації економічних відносин на ринку для підприємців важливим є розвиток експортної діяльності для розширення своїх можливостей за рахунок удосконалення вибору й використання каналів збуту.

Експортна діяльність підприємства - це виконання певних умов та кроків підприємством для виходу на зовнішній ринок, це взаємопов’язані дії, спрямовані на продаж товарів із переміщенням їх через митний кордон.

При оцінюванні результатів експортної діяльності доцільно враховувати показники експортного потенціалу, такі як рентабельність продукції, частка експортної продукції в загальному обсязі виробництва, коефіцієнт ефективності експорту, конкурентоспроможність продукції та підприємства, позиція на зовнішньому ринку і т. ін.

Після проведення оцінювання слід визначити сферу, яка комплексно характеризує експортну діяльність підприємства. На основі отриманих результаті слід приймати рішення про перспективність напрямів розвитку експортної діяльності. Також при оцінюванні результативності експортної діяльності підприємства слід визначити та скласти рейтинги потенціальних та майбутніх споживачів з позиції їх привабливості.

Здійснювати оптову торгівлю підприємству виробнику можна кількома способами. Перший спосіб, через оптового посередника між підприємством та покупцем, вона здійснюється у формі прямого та непрямого збуту.

За рівнем обслуговування споживача найчастіше оптова торгівля здійснюється на умовах централізованої доставки продукції зі складів виробника. Не менш популярним є продаж «з полиць» або продаж склад-магазин, це у тому випадку якщо продаж від виробника до споживача здійснюється через посередника, дилера.

Так наприклад у галузі виробництва утеплюючих матеріалів у якості потенційних клієнтів слід розглядати фірми, що займаються великими проектами, а саме будівництвом житлових комплексів. Такі клієнти є потенційними та оптовими і ця галузь є досить вузькою, оскільки безпосередньо саме виробників такої продукції не дуже велика кількість. Зовнішній ринок має своїх постачальників такої продукції але потребує його розширення.

Таким чином експортна діяльність є важливою, а її розвиток та вдосконалення є економічно вигідним та доцільним.

Список використаних джерел:

1. Експортувати просто. Експорт Step by Step 10 кроків від виробництва до експорту: Практичний посібник/Автори: В.Кравченко, А. Голятко, Д. Копий, А.Полянский, И. Шинкаренко, А. Короп, А. Гайдук, В. Маевский, А. Голиздра. – «Саміт-книга», 2016.

2. Зосімова А. В. Аналіз посередницьких структур в процесі пошуку шляхів виходу на міжнародні ринки / А. В. Зосімова // Науковий огляд. – Київ : ТК Меганом, 2016. – No 11(32). – С. 18-31.

3. Москаленко Н. О. Оцінювання стану та змінюваності ЗЕД підприємств машинобудування України та Харківського регіону / Н. О. Москаленко, А.В. Зосімова // Бізнес Інформ. – 2017. - No 12. – С. 100-108.

4. Москаленко Н. О. Методичний підхід до оцінювання експортної конкурентоспроможності підприємств машинобудування / Н. О. Москаленко, А. В. Зосімова // Економіка розвитку. – 2018. - No 1 (85).

В.Р. Писарькова, аспірант
ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ РЕГІОНІВ: ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Підвищення рівня конкурентоспроможності регіону постає важливим напрямом регіональної політики, що визначається формуванням цілей, шляхів їх досягнення та розробкою механізмів для залучення громадських груп регіонів. Перелічене

у сукупності представляє собою комплексну стратегію розвитку регіону. Формування стратегії займає ключову позицію у системі управління регіоном. Вона спрямована на визначення напрямку розвитку територією з можливістю її коригування у процесі реалізації. Розробка стратегій розвитку території як необхідність регіону визначається потребами та можливостями самих регіонів, з чого випливають умови, необхідні для розробки та успішної реалізації стратегії, а саме узгодження пріоритетів, участь бізнесу в розробці стратегії, аналіз економічного розвитку області, оцінка фінансової спроможності.

Планування стратегічного розвитку регіону є основою розробки програм соціально-економічного розвитку, які складаються опираючись на основні сфери діяльності, включаючи обрані цільові проекти та алгоритми їх реалізації. Планування, представляючи собою безперервний процес, задає орієнтири щодо прийняття тактичних та поточних рішень, при довгостроковому плануванні висновки можуть ґрунтуватися на обґрунтованих рішеннях.

Процес планування стратегічного розвитку як результат має саме економічний розвиток регіону, що, своєю чергою, є результатом визначених та впроваджених управлінських дій, вжитих у межах, визначених стратегічним планом.

Складові процесу розробки стратегічного плану наведено на рисунку 1. Стратегічний план, крім цілей, завдань, конкретно-визначених стратегічних проектів, повинен включати в себе сукупність показників, що дають можливість кількісно і якісно визначити економічний, техніко-технологічний, комерційно-підприємницький, соціальний, екологічний та інший стан регіону, відповідно досягненню затверджених цілей [1].

Стратегічне планування як важливий інструмент розвитку регіонів дозволяє не тільки сформувати основні пріоритети на майбутню перспективу, але й передбачати можливі наслідки від прийняття відповідних рішень, вчасно реагувати на зміни у зовнішній та внутрішній політиці [2].

Розробка стратегічного плану – важливий крок у регіональному розвитку, але для того, щоб впровадження обраних стратегічних планів виправдало свої очікування, та

стало ефективним інструментом для розвитку регіонів, він має бути підготовленим згідно обраними алгоритмами, інтегрованим у сфери діяльності згідно стратегічних цілей, опиратись на потенціал розвитку та фінансові можливості території, оцінювати ресурсний потенціал, залучувати приватний капітал для фінансування спільних проектів регіонального масштабу з метою формування конкурентних переваг та покращення конкурентної позиції.

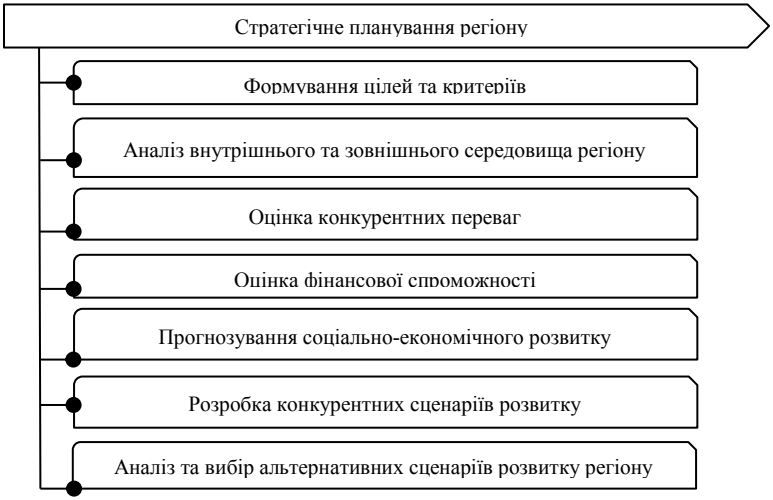


Рис. 1. Складові процесу розробки стратегічного плану на регіональному рівні

Джерело: створено автором

Для того, щоб бути ефективним, стратегічне планування повинне орієнтуватися на реальні дії і співвідноситися з тактичним і оперативним плануванням. Для визначення стратегічних пріоритетів розвитку конкретних регіонів з метою покращення конкурентних позицій території, слід дотримуватися таких принципів, які забезпечують конкурентоспроможність кожного регіону у внутрішньодержавному поділі праці, поглиблення інтегрованості регіонів у загальну державну економічну систему на основі розвитку коопераційних зв’язків між регіонами та міжрегіональним співробітництвом. В сучасних умовах стратегічне планування є ключовим аспектом у формуванні й

реалізації стратегії розвитку регіону, впливаючи на здатність території до виживання й забезпечення її ефективного функціонування. Все більш актуальним в умовах цифровізації стає пошук нових шляхів визначення стратегічних пріоритетів з метою підвищення рівня конкурентоспроможності регіону.

Список використаних джерел:

1. О.С. Качний. Стратегічне планування як один із найсучасніших методів державного управління регіональним соціально-економічних розвитком. Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток». №2. 2018.

2. Н.М. Попадинець. Роль стратегічного планування в економічному розвитку регіону. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. №6. 2017. 16-19.

Т.М. Помф'юк, здобувач вищої освіти
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ОБМІН ДОСВІДОМ З ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ З ІНШИМИ КРАЇНАМИ У КОНТЕКСТІ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УКРАЇНІ

На сучасному етапі у європейському суспільстві розширення масштабів територіальної діяльності, зростання соціально-економічних наслідків надзвичайних ситуацій, збільшення уваги до безпеки населення викликали трансформацію загального поняття національної безпеки. Враховуючи зазначене, європейське та світове співтовариство все більше занепокоєне загрозами, що можуть бути ініційовані внутрішніми джерелами небезпеки, наприклад міжнародними конфліктами, соціальним насильством, безробіттям, організованою злочинністю і тероризмом, а також міграцією і масовим переміщенням людей [5].

Система цивільного захисту відіграє все більшу роль у забезпеченні національної безпеки європейських країн і стає предметом зростаючої уваги у рамках міжнародних структур європейської безпеки [6].

Отож, ми розглянемо окремі приклади з вітчизняної та міжнародної практики у сфері публічного управління системою

цивільного захисту.

Приклад 1. Значну навчально-методичну та матеріальну допомогу з цивільного захисту надає Україні волонтерська благодійна організація «Малтійська служба допомоги». Так, у 2021 році Службою було проведено навчання для комунальної установи «Івано-Франківська міська аварійно-рятувальна служба» в рамках проєкту «Підвищення оперативної майстерності комунальної установи «Івано-Франківська міська аварійно-рятувальна служба» по зв'язку та по роботі на рятувальному обладнанні. Були відпрацьовані різні нестандартні ситуації, що можуть виникнути під час чергування, були оновлені знання з техніки безпеки при роботі на рятувальному обладнанні, відпрацьовані навички роботи на бензорізі, бензопилі, генераторах та мотопомпах. Волонтери Малтійської служби допомоги поділились своїм досвідом проведення рятувальних робіт.

В 2021 році вперше працівники комунальної установи «Міська аварійно-рятувальна служба» отримали новий сертифікований пожежний одяг, який не горить, каски, рукавиці, спецвзуття та техніку. Також вперше отримали сучасне технічне та рятувальне обладнання. Його передали установі в рамках проєкту «Підвищення потенціалу комунальної установи «Івано-Франківська міська аварійно-рятувальна служба» [4].

Зі слів керівника комунальної установи «Івано-Франківська міська аварійно-рятувальна служба» Олега Бевського, у 2021 році спільно з Малтійською службою допомоги міста Івано-Франківська було взято участь у польському проєкті, який фінансується урядом Польщі. Завдяки проєкту було виграно рятувального оснащення майже на 1,6 млн. грн. Звісно, що у комунальної установи були свої інструменти. А зараз було отримано такі інструменти, яких немає на ринку України, але використовуються у європейських рятувальних службах. Наприклад, інструмент, який дозволяє відкривати двері і не різати їх. За словами керівника комунальної установи, за допомогою отриманих бензорізів, бензопил, мотопомп можна краще працювати та швидше надавати допомогу.

Як повідомила генеральний консул Республіки Польща у

Львові Еліза Дзвонкєвіч, у 2020 році Польщею було передано обладнання пожежникам. А у 2021 році передано обладнання рятувальній установі. Це форми, обладнання для першої допомоги, а також для рятувальних операцій та пожеж. Як зазначила Еліза Дзвонкєвіч, колись полякам інші країни допомагали, і зараз поляки раді, що можуть допомагати Україні. Крім того, як зазначила консул, Польщі хочеться передавати досвід у створенні команд добровольців. Надане рятувальне обладнання, медичні рюкзаки та ортопедичні дошки дозволять комунальній установі безпечно евакуювати поранених та ефективно надавати допомогу. Адже франківські рятувальники пройшли поглиблений курс надання першої допомоги та отримали сертифікати європейського зразка. Крім того, взяли участь у навчаннях з радіозв'язку та технічного забезпечення [4].

Приклад 2. В механізмах цивільного захисту можна використовувати дрони в багатьох напрямках роботи — оповіщення та інформування з цивільного захисту, доставки на території, на яких оголошено військовий чи надзвичайний стан необхідних предметів, продуктів харчування, надання потерпілим людям необхідних рятівних засобів чи засобів індивідуального захисту, гасіння пожеж тощо.

Так, американська компанія Sonin Hybrid представила гібридний дрон Recruit, який призначений для гасіння пожеж. Дрон працює завдяки гібридній системі двигуна, а саме через бензиновий двигун, який постійно заряджає батареї чотирьох електричних акумуляторів. Даний пристрій може розігнатися до 225 км. за годину. Всього дрон може знаходитися у повітрі впродовж трьох годин, чого цілком достатньо для відновлювальних робіт. У Recruit встановлені камера нічного бачення та гучномовець, який можна почути на відстані до 5 кілометрів [1].

Приклад 3. У Китаї влада почала використовувати дрони з гучномовцями, аби попереджати населення про спалах смертельного коронавірусу. Тобто, в даному випадку, дрони підлітають до людей і закликають не виходити на вулиці та носити маски. Дрони знаходять людей, які перебувають на вулиці без масок, підлітають до них і інформують про

коронавірус [2].

В умовах стрімкого розвитку цифрового суспільства інформаційно-комунікаційні технології стають основою реформування діяльності державних інституцій, а їх активне використання є запорукою ефективного і ціннісного сектору публічного управління [3]. Важливе значення ці технології мають і в механізмах публічного управління цивільним захистом, адже головними вимогами цивільного захисту є вчасне виконання завдань та оперативність виконання завдань, а виконання цих вимог можливе тільки при швидкому інформаційному та документальному обміну між різними ланками цивільного захисту. Перевагою даних цифрових технологій, на відміну від аналогових, є можливість шифрування інформації.

Міжнародна співпраця з цивільного захисту України та Польщі загалом, та з Малтійською службою допомоги зокрема, з іншими організаціями європейської та української спільноти може ефективно вирішити деякі міграційні проблеми, які зараз спостерігаються в країнах Європи. Так, спільними зусиллями обох держав можна вирішити у мирний та цивілізований спосіб штучну міграційну кризу, створену Російською Федерацією, яка на початку 2022 року спостерігалася на польсько-білоруському кордоні, та стала новим викликом і загрозою для всього цивілізованого світу. Детально аналізуючи параметри даної міграційної кризи, можна зробити висновок, що сил та засобів для її вирішення на початку було недостатньо. Варто було б запозичити методику стримування польськими колегами нелегальних мігрантів, адже це нова в світі форма гібридної війни. Спільними зусиллями Української держави та волонтерських організацій на всіх лініях українських кордонів потрібно створити надійні огорожі та доповнити особовий склад прикордонних служб працівниками з цивільного захисту й інженерами з оперативного зведення прикордонних огорож, відновлення та ремонту їх частин.

Аналізуючи вище описаний досвід застосування безпілотних платформ в механізмах публічного управління інших країн, варто зазначити, що вони є досить актуальними для механізмів публічного управління цивільним захистом на територіях

України.

Список використаних джерел:

1. Американці придумали дрон, який гаситиме пожежі. URL: https://greenpost.ua/news/amerykantsi-prydumaly-dron-yakyj-gasytyme-pozhezhi-foto-i18080.

2. Дрони з гучномовцями почали попереджати китайців про смертельний коронавірус. URL: https://hromadske.ua/posts/droni-z-guchnomovcyami-pochali-poperdzhati-kitajciv-pro-smertelnij-koronavirus.

3. Польовий П. В. Модернізація публічного управління в умовах розвитку цифрового суспільства. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4418/8%20Польовий%20%20П.%20В..pdf?sequence=1&isAllowed=y.

4. Польська допомога франківським рятувальникам. URL: https://www.martsinkiv.if.ua/polska-dopomoha-frankivskym-riatuvalnykam/?fbclid=IwAR0irexyiygCG1lfrW43HqOyJotfbf_cGpLF0QL17f8IYZClH_b3ar61lBA.

5. Civil protection — full report. Special Eurobarometer 328.2009.Nov. URL: https://ec.europa.eu/echo/files/media/publications/cp_eurobarometer_2009_en.pdf.

6. The Report of the International Law Commission : sixty-second Session (3 May – 4 June 5 July – 6 August 2010). Chap. 7: Protection of persons in the event of disasters. URL: http://legal.un.org/ilc/guide/6_3.shtml.

А.В. Таргоній, аспірантка
Навчально-науковий інститут
публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОЛІЦЕЙСЬКИХ ЗА ДОПОМОГОЮ КОУЧИНГУ

В умовах війни та нестабільної соціально-економічної ситуації в країні людські ресурси є важливим напрямом розвитку будь-якої управлінської структури, а особливо – правоохоронної. Згідно статті 1 Закону України «Про Національну поліцію» Національна поліція є центральним органом виконавчої влади, який служить суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку. Відповідно до частини 2 статті 18 цього ж закону, поліцейський на всій території України незалежно від посади, яку він займає, місцезнаходження і часу доби в разі звернення до нього будь-

якої особи із заявою чи повідомленням про події, що загрожують особистій чи публічній безпеці, або в разі безпосереднього виявлення таких подій зобов'язаний вжити необхідних заходів з метою рятування людей, надання допомоги особам, які її потребують, і повідомити про це найближчий орган поліції [1].

З метою ефективного виконання законодавчо покладених на поліцію завдань, необхідно забезпечити якісну та грунтовну підготовку кадрів для правоохоронних органів. Професійна діяльність службовців Національної поліції України пов'язана з високим рівнем складності і відповідальності перед суспільством. Правоохоронці зобов'язані не лише якісно виконувати свої щоденні обов'язки, а й оперативно реагувати на різні екстремальні ситуації, адже дуже часто від цього може залежати життя і здоров'я людей.

Працюючи в основному з громадянами, які порушують закон та вчиняють злочини, поліцейські повинні володіти різними комунікативними компетентностями і вміти їх ефективно застосовувати на практиці.

Враховуючи специфіку правоохоронної діяльності, професіоналізм поліцейського формується поступово і визначається комплексом показників його трудової діяльності, емоційної стійкості, організаторських здібностей тощо.

Вважаємо, що коучинг, як комунікативна компетентість, здатен сприяти професійному розвитку службовців Національної поліції України. За словами Тімоті Голві, одного із засновників коучингу, він допомагає досягти максимальної ефективності людини шляхом повного розкриття її внутрішнього потенціалу [2, с.48].

Дійсно, коучинг базується на безперервному спільному розвитку потенціалу учасників коучингового процесу і передбачає можливість самоаналізу шляхом використання спеціального методу постановки питань. Ця технологія широко використовується в країнах Європейського Союзу та позитивно зарекомендувала себе у різних сферах людської діяльності: менеджменті та управлінні персоналом, консалтингу, спорті тощо.

Особливість коучингу полягає в тому, що він допомагає

встановлювати конструктивні взаємовідносини між людьми, які базуються на довірі та співпраці. Більше того, коуч не дає готових рішень, він обережно допомагає людині самостійно прийняти правильне рішення, розкриваючи при цьому її потенціал.

У цьому контексті цікавими є висловлювання Стівена Кові щодо високоефективної особистості. Він стверджував, що всіх високоефективних, успішних людей об'єднують такі навики як проактивність, цілеспрямованість, вміння працювати в команді, а також розвиток на всіх рівнях: інтелектуальному, соціальному, фізичному і духовному [3, с.75].

Коучинг є потужним та дієвим інструментом всестороннього розвитку особистості. Цю універсальну технологію можна застосовувати до представників різних професій з метою вирішення поставлених перед ними професійних завдань, а особливо до працівників правоохоронних органів, від рівня професійної кваліфікації яких залежить безпека громадян.

Важливість використання коучингу з метою успішної професійної діяльності службовців Національної поліції України підтверджують думки Р. Ламба та Р. Брізіла, які зазначають, що стресовий характер професії призводить до появи у поліцейських апатії, професійного вигорання, цинізму, проблем зі здоров'ям, схильності до вживання психотропних засобів і т. д. В результаті замовчування таких проблем, співробітники поліції не справляються зі стресом і можуть заподіяти шкоди собі та іншим, тобто самі стають суб'єктами правопорушень [4, с.98].

Вміння керувати своїми емоціями та бути стресостійким вкрай важливе для службовців Національної поліції України, адже прямо пов'язане з їхньою здатністю допомогти не лише іншим, а й собі. Профілактика несприятливих психоемоційних станів правоохоронців, а також подолання негативних тенденцій потребує особливої уваги.

На нашу думку, навчання поліцейських коучинговим методам та прийомам сприятиме підвищенню якості здійснюваної ними професійної діяльності щодо боротьби зі злочинністю та забезпечення правопорядку в суспільстві. Професійні коучингові тренінги для службовців Національної

поліції України розкриватимуть внутрішній потенціал правоохоронців, підвищуватимуть рівень їхньої мотивації та персональної відповідальності, що матиме позитивне відображення на якості їхньої роботи.

Список використаних джерел:

1. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 р. № 580-VIII. – Офіц. веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text.

2. Gallwey Timothy W. The inner game of tennis. – Режим доступу: https://mentoringgroup.com/books/the-inner-game-of-tennis.pdf.

3. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей / С. Кови. – М.: ООО «Альпина Паблишер», 2017. – 530 с.

4. Lumb R., Breazeale R. Police Officer Attitudes and Community Policing Implementation: Developing Strategies for Durable Organizational Change. Policing and Society, 2002. – P. 91-106.

Д.В. Томенко, аспірант
Полтавський державний аграрний університет

ДІЯЛЬНІСТЬ СУЧАСНОГО СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ПІДГРУНТЯ РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Як відомо, реалізацією молодіжної політики займаються окремі організації, які є “посередниками” між органами державної влади та безпосередньо молоддю. Такими вагомими “втілювачами” відповідної політики, які здійснюють вплив безпосередньо на місцях, є органи студентського самоврядування (ОСС).

Студентське життя умовно можна поділити на три сфери: навчання (аудиторне, неформальне, наукові заходи, освітні проєкти), позааудиторна розвиваюча активність (студентська рада, мобільності) та дозвілля (художня самодіяльність, спорт). І на кожну з цих сфер студенти можуть впливати безпосередньо. В окремому навчальному закладі, як і загалом у системі вищої освіти, немає питань, на які студенти не могли б впливати, адже все це освітній процес, до якого залучені та інтегровані представники студентства або ж орган студентського самоврядування. Проте, у своїй діяльності ОСС стикається з чималою кількістю проблем:

1.Як не дивно, але сьогодні в чималій кількості навчальних закладів, особливо І-ІІ рівня акредитації, ОСС досі ніхто зі здобувачів не обирає. Керівництвом займається заступник директора з виховної роботи і за його рекомендацією на засіданні студентської ради “затверджується” обрана людина (не шляхом таємного голосування здобувачів), чия діяльність не суперечить політиці закладу. Негативним результатом такого призначення є відсутність в ОСС тієї самої автономії та можливості реального управління коледжем чи університетом. Звідси постає інша проблема - підконтрольність адміністрації і, як результат, створення тільки видимості активної роботи в напрямку розвитку самоврядування.

Між обома сторонами має бути налагоджена співпраця. Адже, управлінська структура навчального закладу, відповідно як і ОСС, схожа на структуру державної установи, відповідно ознайомлення з специфікою її діяльності мотивує здобувача до активної небайдужої участі у житті громади.[1] Саме освітні заклади мають бути точкою, де молодь отримує перший досвід демократичної участі у житті суспільства, що не є можливим в разі підміни демократичних понять та виконання виключно бачення керівництва вишу.

2.Сьогодні, попри блукаючі стереотипи та зовнішні умови (війна, світова пандемія), частина молоді усвідомлює важливість отримання вищої освіти, включаючи можливі наслідки в разі пропусків, та віддає перевагу відвідуванню занять, у порівнянні з підготовкою власних студентських проєктів. Чимало осіб поєднують навчання, роботу та діяльність в ОСС, що з кожним роком стає все важче. Молодь долучається до розвитку ради, парламенту, сенату чи профспілки виключно у вільний час, якого, з власних спостережень автора, стає все менше. З розвитком навиків мультизадачності, бажанням бути фінансово-незалежним від батьків та появою нових віддалених шляхів працевлаштування значно зменшився рівень мотивації молоді до участі в громадських об’єднаннях, з огляду на відсутність перспектив заробітку.

Фактор рівня заробітної плати грає вирішальну роль для молоді при працевлаштуванні (для 59,5% серед опитаних U-Report), але росте і кількість осіб, які власними вчинками

прагнуть приносити користь суспільству (15,2%).[2] Громадський активізм є цінною точкою відліку в розвитку особистості молодої людини, разом із цим молодь розуміє, що на ньому єдиному не “виїдеш”.

3.З власних спостережень автора, після виборів до органу СС, кожна нова група активістів бачить нові проблеми (в разі реальної, не формальної роботи), привносить більше нового для студентства, що зрозуміло зі зміною поколінь. Своєю діяльністю ОСС не продовжує політику попередників, а, іноді, повністю їй заперечує, відмовляючись від раніше зробленого. Трапляються випадки, коли новообраний склад студентської ради стає опозицією до складу попередньої каденції, чи загалом адміністрації навчального закладу, вважає своєю основною місією - захист прав студентів, а “захист” як такий завжди передбачає винного (викладача чи адміністрацію) та постраждалого (здобувача).

Модель “ворогування” є застарілою. Сьогодні з розвитком дипломатії такий консенсус може бути досягнутий на початку діяльності ОСС, чи навіть до виборів на етапі планування майбутньої діяльності. Самоврядування мусить бути майданчиком, що виражав би інтереси здобувачів, міг активно долучати адміністрацію закладу до спільного вирішення проблем і розумів обидві сторони – не лише студентів (в тому числі випускників), а й викладачів.[3]

4.Процедура прозорих виборів з кожним роком набуває чинності та актуальності все в більшій кількості закладів. В той же час, навіть попри правильне дотримання даної процедури, ОСС працює та вбачає спектр своїх подальших робіт найбільше саме в культурно-масовій сфері.

Сьогодні кожен ОСС повинен мати положення, яким регламентуватиметься його діяльність в ЗВО, розроблений на основі типового рекомендованого документу. І, згідно якого, саме участь в управлінні навчальним закладом є основним завданням діяльності самоврядування, після якого йдуть, вже зазначені вище, захист прав та інтересів, урізноманітнення життя студентської молоді тощо. Культурно-масова сфера, як така, мало впливає на реальний розвиток закладу. Територія свободи студентської ради цим не обмежується. Більш того в

навчальному закладі є щонайменше 1 людина, яка за організацію такого роду подій отримує заробітну плату.

Сьогодні наявність дієвого студентського самоврядування в закладі - показник ефективної співпраці, довіри та чуйності в комунікації з адміністрацією. Студентству сьогодні не цікаво просто ходити на засідання ректорату, вчені ради тощо. Їм цікаво втілювати проєкти власноруч, тим самим розвивати себе, розвивати іншу молодь, впливати на їх життя та бачити відображення результатів своїх зусиль в громаді.

Список використаних джерел:

1. Участь молоді в управління громадою. Харківський центр розвитку місцевого самоврядування. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Ключ доступу: https://decentralization.gov.ua/ uploads/library/file/306/metodychka-uchast-molodi-v-upravlinni-gromadoyu-cvet.pdf (дата звернення 10.05.2022р.)

2. Як молодь реагує на соціальну відповідальність бізнесу – результати національного опитування. Центр Розвиток КСВ [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Ключ доступу: https://csr-ukraine.org/news/yak-molod-reaguie-na-socialnu-vidpovi/?utm_ source=CSR&utm_medium=fb&utm_campaign=post (дата звернення 11.05.2022р.)

3. Студентське самоврядування для “чайників”. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Ключ доступу: https://hgi.org.ua/?ch=SS_kniga (дата звернення 10.05.2022р.)

К.В. Бабієнко, здобувач вищої освіти,
М.Д. Юрченко, здобувач вищої освіти
Вінницький національний технічний університет

ПІДПРИЄМНИЦТВО У ГАЛУЗІ ПОВОДЖЕННЯ З ТПВ

Твердими побутовими відходами (ТПВ) є картон, папір, тара (скляна, дерев'яна, металева), предмети та вироби з дерева, металу, шкіри, скла, пластмаси, текстилю тощо, що вийшли з ужитку або втратили споживчі властивості; зламані або застарілі побутові прилади, сміття, сільськогосподарські та комунальні харчові відходи, а також товари (продукція), які повністю або частково втратили свої споживчі властивості і не мають подальшого використання за місцем утворення або виявлення і від яких їх власник повинен позбутися шляхом утилізації чи видалення [1-5].

В останні роки, як у промислово розвинених країнах Заходу, так і в Україні, політика у сфері управління ТПВ суттєво

змінилася [6]. Необхідність таких змін обумовлена зростанням темпів забруднення природного середовища, негативним впливом твердих побутових відходів на здоров'я населення, відкриттями вчених, що свідчать про шкоду відходів для навколишнього середовища, а також зростанням виробництва та споживання, що провокує утворення нових побутових відходів [7]. Підвищення обсягів та інтенсивності відходоутворення змушує держави здійснювати адекватну політику у сфері управління відходами, основними напрямками якої, на нашу думку, є [8, 9]: підвищення збирання відходів поблизу джерел їх утворення; підвищення якості сортування відходів у місцях їх утворення; забезпечення переробки відходів для їх повторного залучення до господарського обігу у вигляді корисної та екологічно чистої продукції (рециклінг); утилізація відходів; поховання відходів, що не підлягають утилізації та рециклінгу.

В свою чергу, побутові відходи – це відходи, що утворюються в процесі життя та діяльності людини в житлових та нежитлових будинках (тверді, великогабаритні, ремонтні, рідкі, крім відходів, пов'язаних із виробничою діяльністю підприємств) та не використовуються за місцем їх накопичення[10, 11].

До основних принципів управління відходами в ЄС належать [12, 13]:

1. Перешкоджання утворення відходів та зниження негативного ефекту – один з важливих аспектів у будь-якої стратегії управління відходами. Утилізація відходів буде простішою, якщо скоротити кількість відходів і їх токсичність шляхом зниження небезпечних компонентів в кінцевому продукті. Для цього необхідно вдосконалити технологію виробництва. Там, де це неможливо, відходи повинні бути повторно використані, перероблені або можуть бути використані в якості джерела енергії безпечними засобами. А використання програми "забруднювач платить" є одним із заходів покарання і вигідне для економіки.

2. Самодостатність країн ЄС загалом і окремо (держави-члени повинні встановлювати у співпраці з іншими державами-членами комплексну і адекватну систему об'єктів розміщення

відходів).

3. Вдосконалення технологій остаточної утилізації та моніторингу, які не спричиняють надмірних витрат (викиди в навколишнє середовище повинні бути зменшені в максимально можливій мірі та найбільш економічно ефективним засобами).

Отже, ефективне управління ТПВ є базою для сталого розвитку держави і надасть можливість побудувати належну систему, яка буде економічно ефективною і суттєво впливатиме на розвиток громад і країни загалом.

Список використаних джерел:

1. Попович В. В. та ін. Ефективність експлуатації сміттєвозів у середовищі "місто–сміттєзвалище" // Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Т. 27. № 10. С. 111-116.

2. Березюк О. В. Шляхи підвищення ефективності пресування твердих побутових відходів у сміттєвозах // Сучасні технології, матеріали і конструкції у будівництві. 2009. № 1 (6). С. 111-114.

3. Березюк О. В. Експериментальне дослідження процесів зневоднення твердих побутових відходів шнековим пресом // Вісник ВПІ. 2018. № 5. С. 18-24.

4. Березюк О. В. та ін. Моделювання динаміки санітарно-бактеріологічного складу твердих побутових відходів під час літнього компостування // Вісник ВПІ. 2013. № 4. С. 17-20.

5. Березюк О. В. Определение регрессии коэффициента уплотнения твердых бытовых отходов от высоты полигона на основе компьютерной программы "RegAnaliz" // Автоматизированные технологии и производства. 2015. № 2 (8). С. 43-45.

6. Березюк О. В. Визначення параметрів впливу на шляхи поведінки з твердими побутовими відходами // Сучасні технології, матеріали і конструкції у будівництві. 2011. № 2(10). С. 64-66.

7. Березюк О. В. Привод зневоднення та ущільнення твердих побутових відходів у сміттєвозі // Вісник машинобудування та транспорту. 2016. № 2. С. 14-18.

8. Bereziuk O. and all. Ultrasonic microcontroller device for distance measuring between dustcart and container of municipal solid wastes // Przeglad Elektrotechniczny.2019. No. 4. Pp. 146-150.

9. Березюк О. В. Математичне моделювання динаміки гідроприводу робочих органів перевертання контейнера під час завантаження твердих побутових відходів у сміттєвоз // Вісник ХНУ. 2013. № 5. С. 60-64.

10. Укладання договору у сфері поводження з побутовими відходами є обов’язковим [Електронний ресурс]. 2021. Режим доступу до ресурсу: https://pryiutivka-community.gov.ua/news/ 1622461733/

11. Березюк О. В. Системи приводів робочих органів машин для збирання та первинної переробки твердих побутових відходів // Промислова гідравліка і пневматика. 2017. № 3 (57). С. 65-72.

12. Березюк О. В. Методика инженерных расчетов параметров навесного

подметального оборудования экологической машины на основе мусоровоза // Современные проблемы транспортного комплекса России. 2016. № 2. С. 39-45.
13. Березюк О. В. Математичне моделювання прогнозування об'ємів утворення твердих побутових відходів та площ полігонів і сміттєзвалищ в Україні // Сучасні технології, матеріали і конструкції у будівництві. 2009. № 2(7). С. 88-91.

К.Д. Зимарев, здобувач вищої освіти,
А.В. Рогоза, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ

З метою організації виконання функцій з надання адміністративних послуг соціального характеру особам, які проживають в територіальних громадах, із застосуванням електронного документообігу Мінсоцполітики 12 лютого 2021 р. прийнято наказ №79 «Про упровадження програмного комплексу «Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада» [1]. Програмний комплекс «Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада» (ПК «ІІС «Соціальна громада») – це клієнт-серверний WEB-додаток, який розроблено з метою наближення адміністративних послуг соціального характеру до мешканців територіальних громад. ПК «ІІС «Соціальна громада» об'єднує у єдиному інформаційному середовищі «фронт»-офіси прийому документів від населення, що знаходяться, приміром, у ЦНАП з «бек»-офісом у структурних підрозділах соціального захисту населення райдержадміністрації, де приймається рішення про надання адміністративної послуги соціального характеру.

Цей програмний комплекс дає змогу забезпечувати прийом первинних документів від громадян для призначення соціальної допомоги, житлових субсидій, пільг вищевказаними суб'єктами за місцем проживання та передавати ці документи в електронному вигляді органам соціального захисту населення. Вказаний механізм запроваджено з метою забезпечення наближення послуг соціального спрямування до мешканців

територіальних громад, особливо віддалених від районних центрів, спрощення порядку взаємодії органів місцевого самоврядування та структурних підрозділів з питань соціального захисту населення районних державних адміністрацій [2].

За інформацією Мінсоцполітики станом на 05.07.2021 р. суб'єктами упровадження ПК «ІІС «Соціальна громада» є 1413 територіальних громади або 98,3% утворених територіальних громад (крім тимчасово окупованої території України), рис. 1.

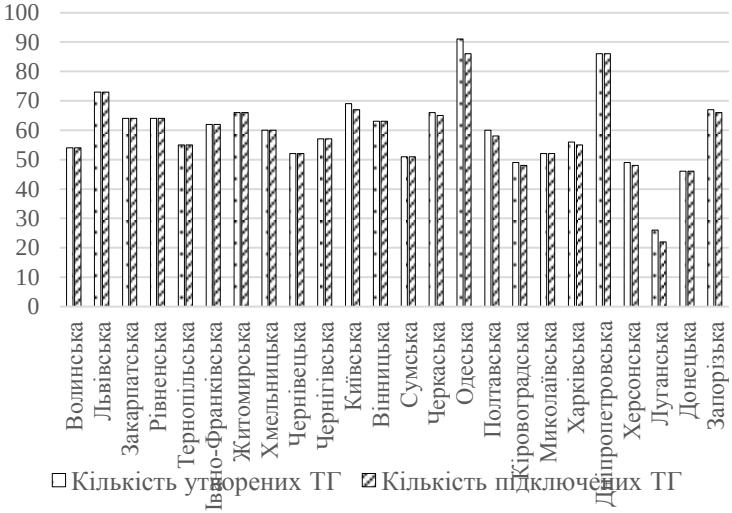


Рис. 1. Кількості утворених/підключених територіальних громад до ПК «Соціальна громада» в розрізі областей України станом на 01.07.2021 р.

Джерело: укладено автором за [3]

До ПК «ІІС «Соціальна громада» підключено робочі місця 8271 посадових осіб виконавчого органу сільської, селищної, міської ради територіальної громади. Станом на 01.06.2021 р. через ПК «ІІС «Соціальна громада» сформовано і передано органами соціального захисту населення 354335 електронних справ для надання адміністративних послуг соціального характеру. З них, органами соціального захисту прийнято 341194 електронні справи (96% від сформованих) і повернуто на доопрацювання 13141 (4% від сформованих) електронна справа.

По 219694 електронним справам (61% від сформованих) органами соціального захисту населення прийнято рішення про призначення (відмову у призначенні) соціальних пільг. Основними причинами повернення органами соціального захисту населення документів є їх невідповідність вимогам для призначення певного виду соціальної підтримки [3].

Тож, процес надання адміністративних послуг соціального характеру особам, які проживають у територіальних громадах, із застосуванням електронного документообігу триває. На даному етапі стан його реалізації можна оцінити як задовільний.

Список використаних джерел:

1. Про упровадження ПК «ІІС «Соціальна громада» : Наказ Міністерства соціальної політики України від 12 лютого 2021 р. №79. URL: https://www.msp.gov.ua/documents/5947.html (дата звернення 30.03.2021).

2. Програмний комплекс «Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада». *ДП ІОЦ : веб-сайт*. URL: https://socgromada.ioc.gov.ua/ (дата звернення 01.04.2022).

3. Звіт за результатами проведеного безвиїзного (дистанційного) моніторингу стану додержання прав людини і громадянина на своєчасність призначення та отримання державних соціальних допомог та інших виплат в умовах запровадження ПК «Соціальна громада» від 25.09.2021 р. URL: http://dszn.mk.gov.ua/images/materials/inform/zvit_pro_rezyltatu_monitorungy_prava_v_ym_ref_soc_zah.pdf (дата звернення 02.04.2022).

І.О. Лопушинська, А.В. Петренко, здобувачки вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ЦЕНТРИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: НАПРЯМИ ОНОВЛЕННЯ ТА РОЛЬ ГОЛІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Децентралізація в Україні надає можливість удосконалювати на місцях роботу органів публічного управління та їх посадових осіб. Відповідний процес охоплює навіть такі напрями роботи, які були запроваджені досить недавно і, здавалося, не потребували змін. Прикладом такого «неочікуваного» удосконалення можна назвати оновлення в організації центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Сучасний ЦНАП у територіальній громаді є втіленням комфорту та зручності як для різних соціальних і вікових груп споживачів послуг, так і для персоналу. У період становлення

фінансово-економічної та організаційної самостійності територіальних громад такі центри перетворилися на візитівки успішного оновлення громади, доказом ефективного та прозорого використання коштів з боку місцевої влади. Створення ЦНАПу належного рівня було одним із першочергових завдань для голів територіальних громад. А подекуди створення відповідного центру було єдиним шляхом забезпечення комфортного життєвого середовища для мешканців громади. Потрібно розуміти, що «не кожна громада сьогодні має спроможність облаштувати приміщення, яке б відповідало стандартам, що встановлені для ЦНАП. І не кожен орган місцевого самоврядування здатний забезпечити повний спектр адміністративних послуг високої якості – через брак достатньої кількості фахівців, технологічні особливості надання певних груп послуг або з інших підстав» [1, с. 5].

З метою налагодження належного рівня організації роботи та матеріально-технічного забезпечення діяльності ЦНАПу керівники окремих територіальних громад згідно норм чинного законодавства про засади міжмуніципального співробітництва [2] укладають договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проєкту з надання адміністративних послуг.

Аналіз даних у цій сфері показав, що з 597 договорів міжмуніципального співробітництва, які були укладені станом на 2020 рік, понад 130 (або майже 22 %) стосуються питань надання адміністративних послуг [1, с.12]. Значною мірою цьому сприяла Програма «U-LEAD з Європою», згідно з якою була запропонована цільова підтримка у створенні або модернізації ЦНАПу на засадах міжмуніципального співробітництва для груп-учасників Програми переважно із невеликих громад чисельністю до 5 тис. мешканців. З 2021 року Міністерство цифрової трансформації України за сприяння Програми «U-LEAD з Європою» у співпраці з громадами почало роботу над ЦНАПами у форматі Центрів Дія. У Центрах нової формації мешканцям громад пропонують: адміністративні послуги; консультації щодо онлайн-послуг; комп’ютери з доступом до інтернету; комунальні послуги; консультації щодо бізнесу. До цих основних сервісів планується створити

можливості для впровадження цілого ряду додаткових зручностей: прийом громадян головою територіальної громади; безоплатна правова допомога; пошта; банківські послуги; кав'ярня; коворкінг-зона [3, с. 3].

За таких обставин як зростання ролі міжмуніципальної взаємодії значно посилюється і роль лідера – керівника органу місцевого самоврядування, адже згідно законодавства про адмінпослуги, адміністратор – це посадова особа органу, який утворив ЦНАП. Розгортання надсучасних Центрів Дія базується на ініціативності керівників громад та високому професіоналізмі працівників цих установ.

Список використаних джерел:

1. Посібник зі співробітництва ОТГ у сфері адміністративних послуг: збірник практик та рекомендацій для ЦНАП; міжнародна Програма «U-LEAD з Європою». Київ, 2020. 70 с.

2. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: https://zakon.rada.gov. ua/laws/show/1508-18#Text (дата звернення: 12.05.2022).

3. Як створити належний ЦНАП – досвід Програми «U-LEAD з Європою» (оновлена редакція, березень 2021) : посібник. Київ, 2021. 200 с.

Н.І. Сядриста, здобувачка вищої освіти
Державний біотехнологічний університет

КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНЬ ВЛАСНИКІВ БАГАТОКВАРТИРНОГО БУДИНКУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Житлово-комунальне господарство є однією з найважливіших складових національної економіки України. Однак, незважаючи на суттєві позитивні зміни та значний прогрес у реформуванні сфери житлово-комунальних послуг, все ж таки залишаються невирішеними ціла низка системних проблем, що потребують невідкладного втручання з боку держави. При цьому створення об'єднань співвласників багатоквартирного будинку (ОСББ) є актуальним вектором реформи житлово-комунального господарства та основою успішного вирішення зазначених проблем.

Згідно з українським законодавством, об'єднання співвласників багатоквартирного будинку (ОСББ) – це

юридична особа, створена власниками квартир або нежитлових приміщень багатоквартирного будинку з метою сприяння використанню, утриманню та управлінню їхнього власного, а також загального майна. Слід зазначити, що на базі одного багатоквартирного будинку може бути створено лише одне ОСББ, яке може укладати договори з постачальниками комунальних послуг та виконувати інші функції, спрямовані на покращення умов проживання мешканців. При цьому ОСББ є некомерційною організацією і не має на меті отримання прибутку від своєї діяльності [4-5].

Зазначимо, що ОСББ через неприбутковість не сплачує відповідного податку на прибуток, а також ПДВ. У той же час, ОСББ має право отримувати дохід від використання прибудинкової території, що перебуває у господарській діяльності, наприклад, оренди нежитлових приміщень; розміщення телекомунікаційного та іншого обладнання на умовах оренди; будівництва гаражів та інше [2, с. 15].

Отже, основною діяльністю ОСББ, як суб'єкта господарювання, є здійснення функцій, що забезпечують реалізацію прав власників приміщень на володіння та користування спільним майном членів об'єднання, належне утримання будинку та прибудинкової території, сприяння членам об'єднання в отриманні житлово-комунальних та інших послуг належної якості за обґрунтованим цінами та виконання ними своїх зобов'язань, пов'язаних із діяльністю об'єднання [3, с. 298].

Створення ОСББ є багатоетапним послідовним процесом з чітко визначеним алгоритмом дій, а саме: створення ініціативної групи; формування реєстру співвласників та скликання установчих зборів; підготовка проєкту Статуту ОСББ; проведення установчих зборів та проведення письмового опитування (за необхідності); державна реєстрація ОСББ [2, с. 15-16].

Проте, співвласники будинків у сьогоднішніх умовах отримали досить багато проблем за рахунок наявності «білих плям» у законодавстві, а також відсутності чіткості регулювання правовідносин між ними як власниками багатоповерхового будинку з одного боку, створеним ОСББ як юридичною особою,

а також організаціями, що надають житлово-комунальні послуги з іншого [1; 3, с. 297].

Виходячи з вище викладеного слід відзначити, що створені ОСББ, враховуючи наявність невирішених суттєвих протиріч у законодавчій площині, перебувають у вкрай важких умовах, оскільки ці проблеми негативно впливають на взаємовідносини учасників процесу, що у кінцевому підсумку призводить до зниження якості послуг та, як наслідок, до незадоволеності кінцевого споживача.

Список використаних джерел:

1. Грідін О.В. Передумови та основні напрями забезпечення інноваційного розвитку української економіки. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції: *«Аналіз сучасних підходів до ефективного використання потенціалу економіки країни»*, (м. Дніпро, 19 січня 2019 року). У 2-х частинах. Дніпро: Наукова економічна організація «Перспектива», 2019. Ч. 1. С. 38-40.

2. Квасниця М.В. Особливості та проблеми формування ОСББ. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 4. С. 14-17.

3. Сергієнко В.В. Правове регулювання діяльності ОСББ при наданні житлово-комунальних послуг. *Форум права*. 2014. № 4. С. 297-301.

4. Старицька О.О., Польська М.О. Проблемні питання правового регулювання діяльності об'єднань співвласників багатоквартирного будинку. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2012. № 4. С. 89-92.

5. Reznik Nadiia P., Gridin Oleksandr V. Strategic Planning Of The Socio-Economic Development Of Ukraine: Conceptual Aspects. *International journal of scientific & technology research*. Volume 9, Issue 03, March 2020, pp. 7034-7038. URL: http://www.ijstr.org/final-print/mar2020/Strategic-Planning-Of-The-Socio-economic-Development-Of-Ukraine-Conceptual-Aspects.pdf

M. Tyshchenko, higher education seeker
Alfred Nobel University, Dnipro

ANALYSIS OF THE INVESTMENT CLIMATE IN CANADA

Canada is one of the most attractive and competitive developed countries in the world in terms of investment attractiveness for foreign entrepreneurs. The strengths of the Canadian economy include aspects such as the stability of economic and political structures, location, financial sector, which is a well-developed example that many countries in the world look up to. Of the negative aspects, it should be noted the lack of labor for construction and repair work. A big advantage compared to many countries will be the ability to build logistics in any way possible: land, sea and air. After

all, Canada has access to the Pacific Ocean, large airport and modern road transport routes and interchanges.

No wonder Canada is one of the most sought-after countries to consider foreign direct investment in the world. Canada attracts entrepreneurs with flexible conditions for registering companies, the absence of prohibitions on cooperation with representatives of other jurisdictions. The state in the north of America is one of the most attractive countries for investment in entertainment, hotel and restaurant business and everything related to leisure activities. In addition, the construction sector is very promising. Canada has one of the highest standards of living, which attracts professionals from different countries, as well as investments from abroad.

Consider the labor market in Canada, the minimum wage in country is $15,00 per hour in 2022 (*Minimum Wage by Province, 2022*), which is issued to all employees without higher education or specialists with beginner qualifications. Salary in Canada will be one of the main expenses when investing in any business in Canada. Of the problems, one may encounter a shortage of personnel among workers, such as engineers, builders, masons, welders, and so on. And qualified employees will have to receive payment corresponding to their knowledge, this is a payment of $ 30 per hour (*Average hours and wages characteristics,2022*).

Of the positive aspects, it should definitely be noted that although Canada has a high standard of living and salaries, real estate prices in relation to the earnings of residents are not something unbearable. When considering an investment, you should think about buying property. If you buy a property now, you can expect that in a year its price will rise by about 10%. Prices for the purchase of premises will cost about $ 300 thousand dollars, depending on which area is chosen *(Why buy property in Canada: trends and prices, 2022*).

The next thing to pay attention to is Canada's tax system. First of all, it is worth noting that this is a federal state that has 10 provinces and 3 territories, as a result of which tax revenues are divided into 2 completely different categories: federal and provincial. Table 1 shows the federal level of tax collections at the following rates in 2022.

It is also worth considering that if you take into account the possibility of investing in the provinces, then in different provinces

the tax system is different, that's why the income tax rate can vary between provinces. For example, in the province of Ontario, for the amount of annual income, the maximum tax is 13%, and in Nova Scotia is 15% *(Standard rate of VAT in Canada, 2022*). The standard VAT rate is 5% and applies to most goods and services (*Standard rate of VAT in Canada, 2022*). The tax is reported monthly, quarterly or annually depending on the company's income.

Table 1

Tax collections at the following rates in 2022

Tax collection (%)	Wage rate (USD CAD)
15%	up to $50 197
20,5%	$50 197 – $100 392
26%	$100 392 – $155 625
29%	$155 625 – $221 708
33%	over $221 708

Source: (*Taxes in Canada, 2022*)

One of the positive aspects of starting a business in Canada is the absence of obligations to maintain accounting records, submit tax returns, organize audits. In addition, there is no foreign exchange control by law, that is, all transactions can be carried out in any convenient currency and the use of Canadian dollars is not mandatory. Canada stands out in terms of possible investment among other countries due to its fight for consumer protection. It is a very simple process for making a return, you just need to provide the goods with a receipt, and you will be returned within a few minutes. But even in this system, not everything is so simple and there are some features, such as: purchased at the final sales, they are not returned (there are usually a big discount on such products).

To get a proper analysis of the investment market, it is important to understand many factors, one of which is monetary policy. With the help of such a system, one can understand the state of the credit possibilities of the country. Report of the Council of the Bank analyzes the characteristics of the current conditions for the economic well-being of the country. It is a key one for investors, because it contains information about inflation rate, opportunities and growth rates for the Canadian economy, as well as all possible financial risks are assessed. According to the latest data provided by the Bank of Canada, the inflation rate is about 5.7% per year. This is the highest percentage of inflation since 2011, but most of the price

hikes this year have been driven by disruptions in supply chains, pandemics and difficult global situation. The Bank of Canada forecasts inflation to slow to 2.3% in 2023 and to the target 2% in 2024 *(Bankofcanada.ca | Inflation, 2022).*

Confidence in choosing a country for investment is added by the fact that Canada is not subject to political affective disorder. In terms of economic growth on a global scale, the state is in eleventh position. It is a member of the OECD and of the G7 society. One of the most promising areas for investment in Canada is the service sector, because it covers a large part of the population, guarantees employment and work for many residents. An important component is the communication area, real estate, business services. With the right investment from the outside, you can make a profit from any of these areas.

As a conclusion, I would like to note that Canada is a multinational, modern, developed country. Over the past 400 years, many immigrants have entered Canada and if there are people willing to invest in a project on the territory of this state, they will be ready to provide the most favorable atmosphere. Such a favorable investment climate was created for many years, but they succeeded. And now Canada is one of the most stable multinational states, with a developed taxation system, which is always ready to accept new investments.

References:

1. Retail Council of Canada. 2022. *Minimum Wage by Province*. [online] Available at: <https://www.retailcouncil.org/resources/quick-facts/minimum-wage-by-province/#:~:text=The%20minimum%20wage%20will%20rise, View%20more%20information.&text=Effective%20as%20of%20October%201%2C%202021.> [Accessed 10 April 2022].
2. Www150.statcan.gc.ca. 2022. *Average hours and wages characteristics*. [online] Available at: <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=1410032002&pickMembers%5B0%5D=3.4&cubeTimeFrame.startMonth=03&cubeTimeFrame.startYear=2022&referencePeriods=20220301%2C20220301> [Accessed 10 April 2022].
3. Zagranitsa.com. 2022. *Why buy property in Canada: trends and prices*. [online] Available at: <https://zagranitsa.com/nedvizhimost/article/2959/pochemu-stoit-pokupat-nedvizhimost-v-kanade-tenden> [Accessed 10 April 2022].
4. Taxes in Canada *2022:* [online] Available at: <https://nashvancouver.com/nalogi-v-kanade/> [Accessed 10 April 2022].
5. 2022. *Standard rate of VAT in Canada*. [online] Available at: <https://vatcalculatorg.com/vat-calculatorcanada/#:~:text=At%20present%2C%20Canada%20has%20a,is%20currently%20applicable%20in%20Canada.> [Accessed

10 April 2022].
6.Bankofcanada.ca. 2022. Bankofcanada.ca. [online] Available at: <https://www.bankofcanada.ca/rates/interest-rates/> [Accessed 3 May 2022].

Ю.В. Чабалін, А.В. Рубашенко, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

РОЗВИТОК ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Становлення та розвиток громадянського суспільства пов'язані з сучасними політичними та економічними умовами, в яких опинилася Україна. Надзвичайно актуальним на сьогодні є розвиток громадянського суспільства та державної політики щодо сприяння цьому процесу.

Серед найпроблемніших питань фахівці виділяються наступні [1, с. 266; 2, с. 12, 3, с. 9]:

– правове регулювання утворення та діяльності інститутів громадянського суспільства та його вдосконалення (відповідно до європейських стандартів);

– політико-правове забезпечення розвитку громадянського суспільства в Україні;

– сучасні тенденції громадянської активності та самоорганізації;

– забезпечення умов для участі громадськості у формуванні та реалізації політики та здійснення громадського контролю за діяльністю органів влади;

– особливості демократизації взаємовідносин держави і суспільства у незалежній Україні;

– політичні аспекти взаємодії держави і суспільства, функціональна спроможність держави та її інституцій тощо.

Насправді, фокус науковців та експертів, розміщено на теоретичних питаннях, які мали незначний вплив на сам громадянський сектор та на розвиток громадянського сектору в контексті реалізації свободи та громадянства пересічного українця.

За визначенням деяких фахівців, 2013 рік став роком, коли були запроваджені європейські стандарти законодавства для неурядових організацій, «позитивної еволюції, що дала свої

результати»: еволюції відносин влади і держави; еволюції умов, у яких існувало громадянське суспільство в Україні [2, с. 12].

Таким чином, рух до громадянського суспільства та верховенства права є одним із головних напрямків розвитку світового співтовариства, оскільки громадянське суспільство є основоположником своєрідної демократії, заснованої на правовій державі. Саме тому ці питання для українського суспільства набувають надзвичайної актуальності в сучасних умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Корнієвський О. Суперечності сучасного розвитку громадянського суспільства в Україні. *Наукові записки ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України*. 2019. Вип. 3-4 (83-84) С. 266-274.

2. Лациба М. Розвиток відносин між владою та суспільством в Україні: від еволюції до революції. *Громадянське суспільство України: сучасний стан і перспективи впровадження європейських стандартів взаємодії з державою*: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (12 грудня 2013 р., м. Київ) / упоряд. В. М. Яблонський, О. А. Корнієвський, П. Ф. Вознюк; за заг. ред. О. А. Корнієвського. К. : НІСД, 2014. 192 с. С. 12.

3. Розвиток громадянського суспільства в Україні : аналіт. доп. / В.М. Яблонський, П. Ф. Вознюк, Д. М. Горєлов [та ін.]; за ред. О.А. Корнієвського, М. М. Розумного. К. : НІСД, 2015. 60 с.

СЕКЦІЯ 5
АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

L.Hr. Melnyk, Doctor of Economic Sciences, Professor,
O.V. Kubatko, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
V.S. Piven, student
Sumy State University

AGRICULTURAL AND FOOD SECURITY MANAGEMENT IN UKRAINE AND THE EU

The agricultural sector is an important part of the Ukrainian economy, which provides the country's food security. Ukraine is one of the leading exporters of agricultural products (including grain, fats, and oil). Similarly, the EU is one of the world's major producers and exporters of agricultural goods due to its diverse climate, fertile soil, technological capabilities of its farmers, and the high quality of its products. According to Figure 1, the share of agriculture (including, fishing and forestry) in the GDP of Ukraine is around 10%, whereas this indicator in the EU is much lower (1.6%).

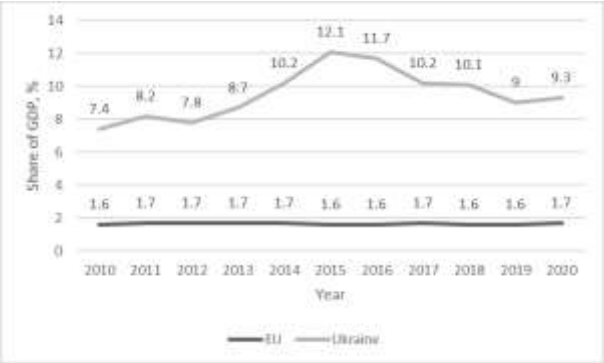


Fig. 1. The share of agriculture, fishing, and forestry in the GDP of Ukraine and the EU, % (developed by authors, using [1])

This means that Ukraine's economy is much more dependent on this sector than the EU economies. Besides, according to statistics, agricultural products provide more than 40% of Ukrainian exports. Though this is another example of strong opportunities for our country in this sector, such overdependence creates a certain imbalance in the overall structure of exports.

Different aspects of agricultural and food security management were discussed by T. Gomiero, D. Pimentel, M. Paoletti and others. Some scientists state that food security has a steady correlation with many Sustainable Development Goals (e.g., SDG 1 (No poverty) and SDG 2 (Zero hunger)). Actually, only effective management strategies can boost food industry development and help in SDG implementation.

The relevance of the issue is facilitated by the current war situation. Russian attack on Ukraine will have (and already has) an extremely negative impact on the functioning of food systems. Most agricultural export is performed by ships (and the majority of Ukrainian ports are now blocked).

These actions will lead to a variety of threats to global food security:significant increase in world food prices; global increase in inflation, which will especially affect countries with underdeveloped economies.According to Figure 2, prices for agriculture and food have a certain level of volatility (oils prices are characterized by the highest level of fluctuations whereas prices for meat and dairy products are more stable). These statistics also confirmed our assumption about a further rise in food prices all over the world. For example, in February-March 2022 Food Price Index is 159,3% (it is the highest level ever recorded).

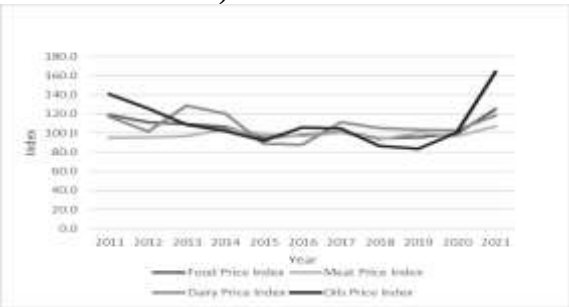


Fig. 2. Food Price Index, % (developed by authors, using [2])

The role of agricultural and food security management is crucial in this context. The Ukrainian government officials have adopted a variety of decisions in order to provide effective management of soil campaigns and to help Ukrainian farmers in the war condition. The most important step, in our opinion, is the use of railway infrastructure (instead of blocked ports) to deliver agricultural products to other countries. This may become a reality thanks to the support of foreign governments. Another crucial decision is the direct and indirect state support of farmers. Such a mechanism was created long before the war. This step includes tax benefits as well as financial and non-financial incentives.

To meet population growth and changing eating patterns, the global food supply must double by 2050. EU agriculture policy has evolved significantly in recent decades to assist farmers in meeting these problems and responding to people's changing views and expectations. EU agricultural policy encompasses a wide variety of issues, such as food quality, commerce, and marketing of EU farm goods [3].

To sum up, food security management is an important tool to reduce poverty and provide sustainable development. The Russian war against Ukraine has a significant destabilized effect on global agriculture security, but the Ukrainian government takes certain measures to reduce negative consequences. In its turn, the EU's food policy is based on economic and financial incentives for farmers in order to use advanced technologies and elements of smart agriculture.

Acknowledgments. The paper is prepared within European commission project «Jean Monnet Chair in EU Economic Policies and Civil Society» (619878-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-CHAIR).

References:

1. The Database of the World Bank. *The World Bank*: an official website. URL: https://data.worldbank.org/

2. The Food Price Index. *FAO of the UN*: an official website. URL: https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/

3. Campi, M., Dueñas, M., & Fagiolo, G. Specialization in food production affects global food security and food systems sustainability. *World Development*. 2021. №141. P. 105-112.

В.В. Антощенкова, д.е.н., доцент,
Ю.М. Кравченко, к.е.н.
Державний біотехнологічний університет

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сільськогосподарські підприємства в сучасних умовах не можуть ефективно функціонувати та стабільно розвиватися в разі низької конкурентоспроможності власної продукції і підприємства в цілому.

Однією з головних проблем для сільськогосподарських підприємств є проблема виживання та розвитку. В основі вирішення цих складних завдань, залежно від умов, та обставин це питання вирішується аграрними підприємствами різними шляхами, але в основі її лежить складна і трудомістка робота із створення і реалізації конкурентних переваг.

Попри наявні позитивні євроінтеграційні тенденції подальшого функціонування великих підприємств аграрної галузі України, для утримання конкурентоспроможних позицій на європейському ринку та адекватного фінансового забезпечення конкурентоспроможної діяльності всіх сільськогосподарських підприємств необхідно сконцентруватись на таких напрямах діяльності:

- формування достатнього обсягу фінансових та інвестиційних ресурсів відповідно до пріоритетів і стратегії розвитку;
- забезпечення стратегічної структури фінансових та інших ресурсів;
- оптимізація виробництва і площ земельних ресурсів;
- прискорення модернізації виробництва і поліпшення якості та сертифікації продукції у відповідності до вимог і стандартів ЄС;
- ефективне використання активів у розрізі пріоритетних напрямів діяльності;
- інвестування в об'єкти інфраструктури та біоенергетики;
- соціальна відповідальність бізнесу та сприяння розвитку

малих і середніх сільськогосподарських підприємств [1].

Основний чинник, який може забезпечити успіх у конкурентній боротьбі щодо ціни та якості – це новітні й ресурсозберігаючі технології. Маємо визнати, що Україна порівняно з розвинутими країнами програє по головних показниках ефективності виробництва: продуктивності праці, техніко-технологічній забезпеченості, енергомісткості, врожайності сільськогосподарських культур, продуктивності худоби. В усіх без винятку галузях слід вести виробництво на основі науково обґрунтованих, економічно виважених систем і технологій, які максимально враховують природно-кліматичні умови, потенціал України в світовій економіці та кращий світовий досвід [2].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження и розробок;
- розгляд взаємозв’язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу продукції;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об’єктів [3].

На вітчизняному ринку більшість продукції аграріїв використовується в переробці, що вимагає побудови тісних коопераційних зв’язків для забезпечення належного рівня якості сировини, яка впливатиме на якість і конкурентоспроможність підприємств похідних галузей . В цьому контексті вимагає уваги розгляд інтеграційних вертикальних зв’язків, які дозволяють відчутно економити на витратах шляхом впровадження трансферних цін. Горизонтальна кооперація дозволяє об’єднувати окремі господарства населення з метою поліпшення якості їх продукції , впровадження стандартів управління якістю, придбання сучасної техніки для заміни ручної праці, що значно впливатиме на рівень продуктивності [4].

Збільшення конкурентоспроможності сільськогосподарських виробників досягається збільшенням обсягів виробництва та

збільшення розмірів землекористування, що дозволяє здійснювати інвестування та використання передових технологій та отримання прибутків за рахунок збільшення продуктивності та зменшення собівартості продукції.

Список використаних джерел:

1. Скрипник С. В. Підвищення конкурентоспроможності продукції фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств як організаційно-економічний пріоритет їх функціонування та розвитку. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. С. 136-140.
2. Кукель Г. С., Братчук У. П., Штефан Л. Б. Підвищення конкурентоздатності аграрного виробництва в умовах глобалізації. Економіка і організація управління. № 4 (44) 2021. С. 199-207
3. Лагодієнко, В. В. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 2. С. 289–295.
4. Данько Ю. І. Сучасні напрямки забезпечення конкурентоспроможності аграрної продукції України. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 3. С. 98–105.
5. Кравченко Ю.М., Антощенкова В.В. Фактори сталого розвитку економіки аграрного сектору Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Сер. Економічні науки. 2019. Вип. 200. С. 174-183.
6. Onegina V., Kravchenko J., Antoshchenkova V. Improving the efficiency of quality management and safety of dairy production in Ukraine in the conditions of European integration. Theory and Practice of Individualized Learning : Scientific and Methodical Seminar, October 1, 2020. Opole : Academy of Management and Administration, 2020. P. 105-111.

Т. Балановська, к.е.н., професор
Національний університет біоресурсів
і природокористування України,
М. Ярошко, в.о. керівника проєкту
«Німецько-український агрополітичний діалог»

РОЛЬ СТРАТЕГУВАННЯ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ В РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

Розвиток аграрної сфери України передбачає розробку відповідної стратегії та її поступове втілення через запровадження ряду спеціалізованих програм.

Процес стратегування, як зазначає Н. Кухарська, – це цілісна система, що включає стратегічне цілепокладання,

прогнозування, формування альтернативних сценаріїв, проектування, програмування, планування, комунікативний форсайтинг, аналіз ситуації та наслідків дій, реалізацію стратегії і контролінг [2].

Процес стратегування є складним і передбачає багато етапів. До участі у стратегуванні мають залучатися представники різних зацікавлених сторін, в тому числі наукової спільноти, для забезпечення повноти аналізу та врахування різноманітних інтересів [1].

З моменту набуття Україною незалежності було прийнято велику кількість нормативно-правових актів, спрямованих на підтримку аграрного сектора економіки та сільського розвитку, які, нажаль, досі не забезпечили системної, цілісної та послідовної державної аграрної політики.

Одним із важливих документів щодо стратегування аграрної політики була Стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів Україні від 17 жовтня 2013 р. № 806-р. Метою Стратегії визначено створення організаційно-економічних умов задля ефективного розвитку аграрного сектору шляхом забезпечення єдності економічних, соціальних та екологічних інтересів суспільства для стабільного забезпечення населення якісною, безпечною, доступною вітчизняною сільськогосподарською продукцією та промисловості сільськогосподарською сировиною [4]. Так, у Стратегії було враховано необхідні елементи сталості.

Реалізація Стратегії повинна була здійснюватися через Державну програму розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року. Програма повинна була містити перелік завдань і заходів, обсяги і джерела фінансування, очікувані результати, строки та відповідальних виконавців [3]. Стратегія не була реалізована через фактичну відсутність фінансування.

На основі аналізу нормативно-правових актів та наукових праць встановлено, що в Україні існує велика кількість стратегій та інших програмних документів. Це говорить про відсутність комплексного системного підходу до формування єдиної аграрної політики. Хоча практично всі документи зазначають в якості мети забезпечення сталого розвитку аграрного сектору та

сільських територій, фактичне врахування всіх критеріїв сталого розвитку в них відсутнє. Більшість стратегій та програм мають переважно декларативний характер, оскільки не містять дієвих механізмів та інструментів досягнення поставлених цілей, та практично не мають фінансового забезпечення. Вагомим недоліком стратегічних документів є відсутність чіткого моніторингу та контролю за реалізацією. Немає чіткого плану із зазначеними строками, виділеними коштами та відповідальними особами, що не дає можливості зробити висновки про ефективність та вносити по ходу виконання відповідні корективи. Відсутній також ґрунтовний аналіз по завершенні роботи навіть дієвих програм, що не дає можливості оцінити їх недоліки та врахувати це при плануванні наступних. Через часту зміну пріоритетів сама послідовність формування та реалізації аграрної політики відсутня.

Таким чином, сьогодні в Україні є потреба у повноцінному стратегуванні аграрної політики. При цьому слід залучати до підготовки документів кваліфікованих фахівців, у тому числі з іноземним досвідом, забезпечувати відповідне громадське обговорення, гарантувати виділення та закріплення необхідних бюджетів, а також передбачати ефективні інструменти моніторингу та контролю, зокрема з чітко визначеними вимірювальними критеріями досягнення поставлених цілей. Такий підхід дозволить перевести стратегічні документи з розряду декларативних до прикладних та дієвих, а також забезпечить сталий розвиток аграрної сфери.

Список використаних джерел:

1. Вишневський О.С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 136-147. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/mono_Vishnevskiy_ukr_2018.pdf

2. Кухарська Н. О. Стратегування соціально-економічного розвитку регіону як новий підхід до розробки і реалізації стратегій регіонального розвитку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2014. Вип. 3. С. 22-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2014_3_5

3. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року: Розпорядження Кабінету Міністрів Україні від 30 грудня 2015 р. №1437-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1437-2015-%D1%80#Text (дата звернення: 11.05.2022)

4. Про схвалення Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на

період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів Україні від 17 жовтня 2013 р. №806-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80#Text (дата звернення: 11.05.2022)

В.П. Рященко, доктор наук, професор,
О.С. Безпарточна, доктор філософії, приватний підприємець,
Д.В. Бєлєнцов, здобувач вищої освіти
Університет прикладних наук ISMA

УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ В ЛАТВІЇ

Туризм є однією із головних галузей економічного розвитку Латвії, важливим джерелом експортних надходжень і ключовим чинником, що впливає на формування ВВП. Внесок туризму становить 4,1% від загального ВВП Латвії [1].

Управління туристичними дестинаціями визначає процес, який поєднує скоординовані дії, спрямовані на контроль економічного, соціально-культурного та екологічного вимірів відповідної туристичної території. Такий контроль здійснюється місцевою владою та іншими зацікавленими сторонами у сфері туризму в партнерстві, дотримуючись принципів належного управління. Управління туристичними дестинаціями проявляється також у контексті регіональної політики країни, де зосереджені об’єкти туристичної інфраструктури.

У Латвії сформовано п’ять регіонів, які утворюють наступні туристичні дестинації: Рига, Курземе, Відземе, Земгале та Латгалія. Кожному регіону притаманні власні ресурсні характеристики та можливості щодо організації та надання якісних туристичних послуг.

Необхідно зазначити, що у період пандемії кількість відвідувачів туристичних компаній в Латвії знизилася на 87,5 % (табл. 1). За досліджуваний період більша кількість відвідувачів туристичних компаній спостерігається в Ризі. Відвідування інших регіонів Латвії є незначним. За період пандемії в регіоні Латгалія зросла чисельність туристичних компаній за рахунок внутрішнього туризму.

Управління туристичними дестинаціями є важливою

частиною контролю впливу туризму на навколишнє середовище. Управління туристичними дестинаціями включає планування землекористуванням, отримання дозволу на здійснення господарської діяльності та контроль за зонуванням, екологічні та інші нормативні акти, ініціативи бізнес-асоціацій та низку інших методів щодо діяльності, пов'язаної з туризмом.

Таблиця 1

Кількість відвідувачів туристичних компаній за регіонами Латвії, 2017-2020 рр. [2]

Регіони	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Латвія	484560	478517	475556	59348
Ризький район	427660	412334	377331	44203
Ризька область	50482	55254	73950	10379
Відземе	671	3318	6752	95
Курземе	137	128	10234	1182
Земгале	4920	6631	6981	2780
Латгалія	690	852	308	709

Система управління туристичними дестинаціями покликана розробляти та впроваджувати програми і стратегії, які поширюватимуть унікальну історію певного місця призначення. Це дозволить збільшити кількість туристів і розвивати туризм у відповідному регіоні, що особливо актуально у постпандемічний період з використанням інструментів маркетингу. У цьому контексті в Латвії агентством інвестицій та розвитку було розроблено "Стратегію маркетингу туризму на 2018-23 роки" [3], основними напрямами якої є покращення іміджу країни, стійкий розвиток туризму та розумне інвестування. Загальними цілями маркетингової стратегії є досягнення єдиного підходу до просування Латвії як туристичної дестинації, а також посилення конкурентоспроможності. Стратегія використовує сегментацію стилю життя для націлювання на потенційних відвідувачів, включаючи "мрійників», "авантюристів" і "відкритих туристів". Латвія також представила в рамках Агентства інвестицій та розвитку новий бренд "Magnetic Latvia", створений для підвищення обізнаності про країну. Це позиціонує Латвію як

привабливий ринок для бізнесу, як місце відпочинку та культурного центру.

Оскільки туризм безпосередньо залежить від досвіду клієнта, збір та аудит досвіду туристів є життєво важливим. Глибоке розуміння дестинації, ринку та досвіду туристів може допомогти орієнтуватися на потреби, бажання та очікування певного сегмента ринку. Управління туристичними дестинаціями спрямовується на організацію та надання туристам чудових незабутніх вражень з точки зору розміщення, засобів, зручностей, заходів та харчування з безперервним оновленням, що збільшує приплив туристів та отримання прибутку.

Важливим аспектом управління туристичними дестинаціями, на наш погляд, є впровадження кращих світових практик щодо політики та моделей управління, спрямованих на ефективну підтримку туристичного сектору на різних рівнях: національному, регіональному та місцевому.

Висновок. Управління туристичними дестинаціями в Латвії здійснюється через відповідну політику країни, спрямовану на розвиток регіональних туристичних структур, скоординованого управління туристичною інфраструктурою, використання історичних особливостей територій, ресурсного забезпечення та інструментів маркетингу. Реалізація стратегічних напрямів розвитку та управління туристичними дестинаціями дозволять популяризувати країну в світі, збільшити кількість туристів та отримати позитивний фінансовий результат суб’єктами туристичної індустрії.

Список використаних джерел:

1.OECD (2018). “Latvia”, in OECD Tourism Trends and Policies 2018, OECD Publishing, Paris. URL: https://doi.org/10.1787/tour-2018-27-en (дата звернення : 03.05.2022)

2.Official statistics of Latvia. Statistics database. Tourism. URL: https://data.stat.gov.lv/pxweb/en/OSP_PUB/START__NOZ__TU/ (дата звернення : 03.05.2022)

3.OECD (2020). Latvia. Tourism in the economy. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/sites/6eed417e-en/index.html?itemId=/content/component/6eed417e-en (дата звернення : 03.05.2022)

В.М. Бутенко, д.е.н., доцент,
А.І. Тоюнда, здобувач вищої освіти
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ

Під впливом кризових явищ, зокрема воєнних дій в Україні, відбуваються динамічні зміни економічного і політичного характеру у аграрному секторі, що викликає необхідність застосування більш цілеспрямованої аграрної політики та впровадження ефективного маркетингового інструментарію для зміцнення позицій економіки на сучасному етапі.

Пріоритетним завданням сьогодні є максимально повне забезпечення продуктами харчування населення регіонів України та недопущення продовольчої кризи у світі.

У таких умовах важливого значення набуває застосування сучасного маркетингу як одного з найважливіших ринкових інструментів, зокрема, втілення концепції маркетингових відносин у систему агробізнесу для створення можливостей більш повно задовольняти потреби споживачів, поєднання економічних інтересів суб'єктів агропродовольчого ринку і здійснення більш ефективного експорту продукції. Розвиток маркетингових інструментів в аграрному секторі в умовах воєнного стану є досить актуальним, оскільки їх застосування забезпечує можливість адекватного та ефективного реагування аграрних суб'єктів ринкового простору на зміни зовнішнього середовища.

Особливостями сучасного функціонування аграрного бізнесу в Україні в умовах воєнних дій на території країни є сезонність виробництва, не можливість провести посівні роботи в повному обсязі на всіх площах сільськогосподарських угідь, знищення певних інфраструктурних об'єктів зберігання продукції, її первинної та кінцевої переробки, блокування морських шляхів транспортування аграрної продукції. У цих умовах всі суб'єкти виробничо-збутового ланцюжку від виробника до кінцевого споживача несуть додаткові витрати.

Тому сполучною ланкою між спеціалізованими виробниками продовольства та споживачами, призначення якої полягає у полегшенні руху продукції від виробника до споживача, виступає маркетинг агропродовольчого ринку.

Функціонування аграрного бізнесу характеризується дещо низьким ступенем адаптації до новітніх управлінських підходів та динамічних можливостей розвитку. У сучасних умовах ринкова взаємодія може створити передумови для формування нових горизонтальних і вертикальних зв'язків між учасниками агропродовольчого ринку. Сільськогосподарська продукція більше не є єдиною основою, на якій будується взаємодія суб'єктів ринку. Система агробізнесу функціонує в результаті поєднання різних процесів: виробництво сільськогосподарської сировини, її переробка, зберігання, транспортування і спосіб доставки до споживача. Різні рівні підприємницької діяльності утворюють комплекс економічних відносин, тобто так званий маркетинг агропродовольчого ринку, який в собі поєднує узгодженість інтересів та задоволення потреб усіх суб'єктів аграрного бізнесу: споживачів і партнерів, легкої та харчової промисловості, роздрібної торгівлі на ринку, учасників оптової торгівлі продукцією та власників і робітників сільськогосподарських підприємств та господарств населення. В умовах воєнного стану надзвичайно зростає роль координуючої ланки агропродовольчого ринку – держави Без участі усіх учасників агробізнесу, які мають спільний економічний інтерес, неможливе успішне функціонування всієї системи.

Основною метою впровадження маркетингових інструментів на сучасному агропродовольчому ринку є орієнтація суб'єктів аграрного бізнесу на роботу в умовах, що реально існують, зменшення невизначеності через прийняття ефективних управлінських рішень.

Система маркетингових інструментів агропродовольчого ринку повинна бути комплексною і забезпечити об'єднання інтересів суб'єктів, що пов'язані з виробництвом, розподілом і обміном продуктів національного сільськогосподарського виробництва, містити усі операційні дії та послуги, що мають зв'язок із потоком продовольства від виробника до споживача.

Ми вважаємо за необхідне серед основних маркетингових

інструментів агропродовольчого ринку виділити інформаційні дослідження, оскільки будь-яка маркетингова діяльність та ефективні управлінські рішення базуються на аналізі конкретної ситуації, що склалася на ринку.

Одним із важливих елементів маркетингу агропродольчого ринку є застосування SWOT-аналізу для дослідження сильних і слабких сторін товару, оцінки зовнішніх можливостей та загроз діяльності підприємства з урахуванням сучасних особливостей функціонування галузі.

Для забезпечення ефективної роботи аграрного бізнесу слід запровадити систему фактичної інформаційної підтримки на рівні держави. Єдине інформаційне поле доцільно створювати через центри маркетингових досліджень на базі інтернет мережі. Використання цифрових мереж для організації та поширення інформації створює різноманітні додаткові шляхи для забезпечення функціонального зв'язку між складовими елементами аграрного ринку, що є важливою умовою підвищення результативності його функціонування.

Партнерські відносини та взаємодія між усіма суб'єктами аграрного ринку дозволить отримувати актуальну інформацію стосовно забезпеченості продовольством регіонів країни, окремих проблемних питань із матеріально-технічним забезпеченням аграрного бізнесу, можливостей експорту продукції тощо, що в результаті сприятиме забезпеченню продовольчої безпеки на різних рівнях.

Запропоновані маркетингові інструменти агропродовольчого ринку передбачають вивчення, прогнозування і здійснення підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів сфері виробництва, переробки, зберігання, транспортування і реалізації сільськогосподарської продукції з метою отримання високих результатів ринкової діяльності та забезпечення продовольчої безпеки.

А.О. Гуторов, д.е.н., професор
ННЦ «Інститут аграрної економіки»

ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ВІДНОСИН В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

Неоіндустріальна парадигма сталого розвитку інтеграційних відносин в аграрному секторі економіки зумовлює потребу в провадженні методів непрямого регулювання інтеграційних процесів, їхньої соціалізації через механізми стимулювання інноваційного розвитку.

Одним із найбільш дієвих у цьому сенсі економічних механізмів є створення на селі спеціальних економічних зон (офшорних зон) за одночасного скасування всіх без винятку пільгових систем оподаткування сільгосптоваровиробників й посилення санкцій за несплату податків. Відтак усі суб'єкти господарювання, зокрема й інтегровані, повинні будуть самостійно обрати: або взяти на себе відповідальність за розвиток села і отримувати податкові пільги й державні преференції, або сплачувати податки в повному обсязі (рис 1).

До 2000 р. було створено 12 спеціальних (вільних) економічних зон: «Сиваш» (АР Крим, 1996 р., строком на 5 років), «Порт Крим» (АР Крим, 2000 р., строком на 30 років), «Інтерпорт Ковель» (Волинська обл., 2000 р., строком на 20 років), «Азов», «Донецьк» (Донецька обл., 1998 р., строком на 60 років), «Закарпаття» (Закарпатська обл., 1999 р., строком на 30 років), «Славутич» (Київська обл., 1998 р., строком на 20 років), «Яворів», «Курортополіс Трускавець» (Львівська обл., 1999–2000 рр., строком на 20 років), «Миколаїв» (Миколаївська обл., 2000 р., строком на 30 років), «Порто франко», «Рені» (Одеська обл., 2000 р., строком на 25 і 30 років відповідно).

Крім того, керуючись нормами статті 7 Закону України «Про режим іноземного інвестування» (від 19.03.1996 р. № 93/96-ВР), в Україні створювали території пріоритетного розвитку – території, на яких склалися несприятливі соціально-економічні та екологічні умови і запроваджувався спеціальний режим інвестиційної діяльності для створення нових робочих місць.

Так, у 1998 р. утворили 23 території пріоритетного розвитку, у 1999 р. – 44, у 2002 р. – 28.

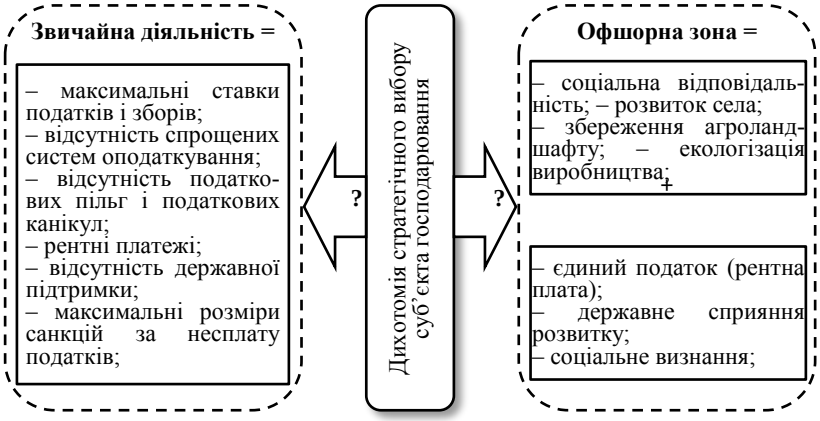


Рис. 1. Дихотомія стратегічного вибору суб'єкта господарювання в аграрному секторі економіки за децентралізованої моделі секторального розвитку на засадах інтеграції й неоіндустріалізації

Джерело: розробив автор.

Однак, через прогалини у праві, діяльність спеціальних правових режимів економічної діяльності не була повністю врегульованою й ефективною; їх створювали без належного економічного обґрунтування. Як показують дані Держстату України, з 12 утворених спеціальних (вільних) економічних зон діяли не більше 10, а з 72 територій пріоритетного розвитку – менше 60. Так само не було забезпе-чено достатнього рівня конкуренції між виконавцями проектів.

Інвестиційна активність спеціальних правових режимів економічної діяльності була найвищою у 2000–2003 рр., формуючи понад 9,0 % прямих іноземних інвестицій в економіку України, а також понад 4,4 % капітальних інвестицій, джерелом яких були кошти вітчизняних інвесторів. У 2005 р., згідно із Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2005 рік» та деяких інших законодавчих актів України» (від 25.03.2005 р. № 2505-IV), спеціальні митні й податкові режими, що діяли в спеціальних (вільних) економічних зонах й на територіях

пріоритетного розвитку, скасували, тим самим знищивши базис їхнього розвитку.

Також через зростання бюрократизації й корупції в сфері спеціальних режимів інвестування, до 2010 р. потенціал створених суб'єктів було вичерпано. Водночас згідно зі ст. 5 Закону України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон», спеціальні (вільні) економічні зони створюються Верховною Радою України за ініціативою Президента України, Кабінету Міністрів України або місцевих Рад народних депутатів України та місцевої державної адміністрації [2], що де-юре дає змогу використовувати цей механізм сільським і селищним радам, тим самим реалізовуючи децентралізовану модель розвитку інтеграційних відносин в аграрному секторі економіки. Теоретично це відповідає концепції фіскального федералізму, коли територіальні громади відіграють головну роль в економічному розвитку регіону.

Список використаних джерел:

1. Гуторов А. О. Розвиток інтеграційних відносин в аграрному секторі економіки. Київ : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2016. 484 с.

2. Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон : Закон України від 13.10.1992 № 2673-XII (зі змінами). База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 2673-12.

О.В. Захарчук, д.е.н., професор
ННЦ «Інститут аграрної економіки»

МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Важливим економічними елементами, що визначають показники результативності аграрного виробництва, є основні і оборотні засоби, зокрема їх вартісні параметри. Реальна вартість основних засобів визначає фінансово-майновий стан підприємства. Натомість обсяги оборотного капіталу свідчать про те, наскільки забезпечені суб'єкти господарювання фінансовими ресурсами для обслуговування поточної виробничо-комерційної діяльності. Вартість основних засобів у частині амортизаційних відрахувань є складовою собівартості

сільськогосподарської продукції, яка позначається на значеннях фінансових результатів і рентабельності аграрного виробництва. Оборотні засоби забезпечують вигідне використання основних засобів підприємства.

Аналіз свідчить, що у 2020 р. порівняно з 2010 р. вартість основних засобів сільського господарства, мисливства та надання пов`язаних із ними послуг зросла у понад 4,8 рази, а оборотних засобів у 4,7 рази. При цьому вартість оборотних засобів у доларовому еквіваленті 2020 р. менша на 9,5% і складає 39,8 млрд дол. США порівняно з 2013 р. − 44 млрд дол. США, тобто рівня оснащеності капіталом 2013 року поки не досягнуто. Співвідношення між оборотними та основними засобами на початок та кінець аналізованого періоду залишається однаковим − 2,0 грн/грн.

Галузева диспропорційність накопичення та відтворення основних засобів обумовлена переорієнтацією інвестиційних процесів в національній економіці України.

В період загальної інвестиційної кризи з 1991 по 1997 роки спад капітальних вкладень відбувався в цілому по економіці країни. Разом з тим, темпи скорочення інвестицій в основний капітал сільського господарства перевищували загальні темпи зменшення інвестування по національній економіці: якщо по економіці країни індекс інвестицій о попереднього року становив в межах 0,63-0,91, то по сільському господарству – 0,46-0,95. З 1998 року в цілому по економіці України спостерігається активізація інвестиційної діяльності, про що свідчать показники зростання інвестицій: в 1998-2000 роках індекс інвестицій в основний капітал національної економіки перевищив 1, тоді як по сільському господарству продовжувався щорічний спад інвестицій в межах 9-24%. і лише з 2001 року в аграрній сфері а основний капітал сільського господарства становив1,05-1,53, відповідно по національній економіці 1,02-1,31 за виключенням 2008 року. Загальна фінансово-економічна криза 2008 року призвела до суттєвого спаду інвестицій: 2008-2010 роках на 1-41% в цілому по економіці, в 2008 році – на 50% в сільському господарстві.

Тенденція динаміки капітальних інвестицій у сільське господарство характеризується нерівномірністю, а зміни в ній

визначаються переважно зовнішньоекономічними та іншими чинниками. Інвестиційний спад в 2014-2015 роках, викликаний зовнішньою агресією та військовими подіями на Півдні і Сході держави, призвели до досягнення інвестування сільського господарств на рівні 2012-2013 років лише у 2017 році.

Після сплеску інвестиційної активності у сільському господарстві України у 2016–2018 рр. обсяги капітальних інвестицій вже у 2019 році скоротилися на 5% порівняно з попереднім роком, а в 2020 році на 21% відносно максимальних 2,4 млрд дол. США в 2017 та 2018 роках.

Ситуація, що склалася з ресурсним забезпеченням господарських формувань, свідчить про потребу в модернізації основних засобів, відновленні втраченого технічного потенціалу та його подальшого розвитку, впровадженні досягнень науково-технічного прогресу відповідно до сучасних вимог конкурентоспроможного виробництва.

Динамічність умов економічного середовища, зростання конкурентних ризиків та специфіка розвитку аграрного сектору вимагають постійного удосконалення методичних аспектів та практичних засад реалізації механізмів підвищення капіталізації агробізнесу, які б забезпечували рішення стратегічних завдань – підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів аграрного виробництва, максимізація ринкової вартості агробізнесу шляхом забезпечення об'єктивною інформацією щодо стану та вартості основних засобів у сільському господарстві, адаптацією до основних методів і стандартів оцінки основних засобів у національному сільському господарстві.

Список використаних джерел:

1. Захарчук О. В. Довідник економіста сільськогосподарського підприємства / [Лупенко Ю. О., Захарчук О. В., Пугачов М. І. та ін.] ; за ред. Ю. О. Лупенка та О. В. Захарчука. Київ : ННЦ ІАЕ, 2018. 600 с.

2. Лупенко Ю. О., Захарчук О. В., Могилова М. М. Наукове забезпечення техніко-технологічного оновлення аграрного виробництва в Україні. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 5-12.

3. Матеріально-технічне забезпечення сільського господарства України : посібник / [Лупенко Ю. О., Захарчук О. В., Вишневецька О. В. та ін.] ; за ред. Ю. О. Лупенка та О. В. Захарчука. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2015. 144 с.

4. Мельник О. Г. Формування методологічних підходів у дослідженнях інновацій та інноваційного розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 6 (120). С. 18-25.

5. Модернізація матеріально-технічної бази аграрних підприємств : монографія / [Захарчук О. В., Войтюк В. Д., Могилова М. М. та ін.] ; за ред. О. В. Захарчука та В. Д. Войтюка. Київ – Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2019. 305 с.

О.В. Климчук, д.е.н., професор
Донецький національний університет імені Василя Стуса

УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ СТАНОВЛЕННЯ БІОПАЛИВНОГО ВИРОБНИЦТВА В АПК УКРАЇНИ

Сучасні виклики вимагають перегляду стратегії розвитку паливно-енергетичного комплексу держави, впровадження інноваційних розробок з використання біопалива та широке застосування існуючої і спеціально вирощеної біомаси. Ці процеси дають змогу знизити залежність України від імпортованих енергоносіїв, а також, поряд з екологічною рівновагою агроекосистеми, забезпечують скорочення питомого споживання викопних енергоресурсів [1, 2].

Перед аграрним сектором нагальним завданням, виступає виробництво щонайбільшої кількості рослинницької продукції за якомога менших витрат ресурсів. При цьому допускається, що існуючі проблеми нашої економіки – інфляція, бюджетні дефіцити, безробіття, забрудненість навколишнього середовища – є похідними від неефективного використання ресурсів, зокрема енергетичних. Для успішного розвитку галузі рослинництва й поліпшення її конкурентних переваг необхідно здійснити цілу низку організаційно-технічних заходів, які тісно переплітаються з природно-кліматичними ресурсами, а також протидіяти негативним тенденціям переходу до монопродуктивного типу організації виробничого процесу [3].

Безсистемне використання агроресурсного потенціалу країни мають катастрофічні наслідки: площа змитих ґрунтів – 10,2 млн га, а ерозійно-небезпечних – 17,0 млн га; загальна площа кислих ґрунтів становить 8,4 млн га, а засолених і солонцюватих – 4,0 млн га. Під радіоактивним забрудненням знаходиться територія понад 4,6 млн га, а близько 20 % земель сільськогосподарського призначення мають надмірний вміст

важких металів [4]. Окреслена ситуація продовжує погіршуватися, а тому налагодження науково обґрунтованого вирощування біоенергетичних культур на вказаних територіях для виробництва різних видів біопалива в Україні виступає одним із пріоритетних шляхів вирішення піднятої проблеми.

По суті в галузі рослинництва складається парадоксальна ситуація, яка полягає у тому, що на основі фотосинтетичної діяльності та інших невичерпних ресурсів отримується відновлювана енергія у вигляді вирощеного врожаю основної і побічної продукції, але водночас ця галузь характеризується одними із найбільш ресурсовитратними та екологічно небезпечними показниками діяльності для навколишнього середовища [5]. Однобічний, здебільшого хімічно-техногенний, напрям здійснення інтенсифікації галузі рослинництва відзначається своєю безперспективністю. Інтеграція України у світову економіку зумовлює те, що стратегія розвитку АПК має бути спрямована на формування продуктових ринків і галузей виробництва, які б відповідали принципам ефективного їхнього функціонування, забезпечення пріоритетного розвитку національного сільського господарства тощо. В результаті цього, за значної залежності економіки від імпортованих енергоресурсів вагомим потенційним ресурсом на внутрішньому ринку виступає енергетична біосировина.

Раціональне використання потенціалу продуктивності нових сортів і гібридів біоенергетичних культур є важливим фактором у вирішенні проблеми формування потужної сировинної бази для зростання конкурентоспроможності виробництва біопалива. Розширення площ під біоенергетичними культурами можна розглядати як свого роду сортозаміну, що є одним із маловитратних агротехнічних заходів. Сучасні сорти (гібриди) як засіб виробництва, поряд із технологією, виступають впливовим вектором ефективного використання орних земель, формуючи їхню потенційну віддачу залежно від отриманого рівня продуктивності. Також одним із вагомих аспектів здійснення інтенсифікації системи виробництва біомаси біоенергетичних культур виступає сівозміна, організаційно-економічні заходи якої спрямовані на максимальне використання потенціалу продуктивності сучасних сортів і

гібридів у відповідній агроекосистемі.

Отже, показники економічної ефективності застосування інтенсивних технологій вирощування біоенергетичних культур доводять, що в нинішніх умовах господарювання є невикористані резерви підвищення конкурентоспроможності галузі рослинництва як на регіональному, так і на загальнодержавному рівнях, що потребують незначних капіталовкладень, де основою виступає сівозмінний фактор. Цей елемент технології характеризується одним із найдавніших організаційних і агротехнічних заходів у галузі рослинництва, який не втратив своєї актуальності й на сучасному етапі розвитку. Розробка науково обґрунтованої сівозміни має бути одним із класичних прикладів взаємодоповнюючого співвідношення галузей, коли одна або декілька сільськогосподарських культур позитивно впливають на підвищення їхніх рівнів урожайності та загальну продуктивність сівозміни, що в підсумку дасть змогу досягти енергетичної автономності агропромислового виробництва. Освоєна сівозміна є головним економічним показником у нарощуванні виробництва продукції рослинництва та формуванні сировинної бази у процесі виробництва біопалива, і цей потужний фактор під силу освоїти всім землекористувачам, враховуючи кон'юнктуру аграрного ринку.

Список використаних джерел:

1. Роїк М. В., Курило В. Л., Гументик М. Я., Квак В. М. Енергетичні культури для виробництва біопалива. *Наукові праці ПДАА. Енергозбереження та альтернативні джерела енергії: проблеми і шляхи їх вирішення.* Т. 7(26). Полтава, 2010. С. 12–17.

2. Климчук О.В. Специфіка розвитку галузі рослинництва та особливості формування сировинної бази для виробництва біопалив в Україні. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2017. Вип. № 6 (22). С. 24-37.

3. Климчук А. В. Экономико-организационные основы разработки севооборотов для формирования сырьевой базы при производстве биотоплива. *Сб. науч. тр. Сельское хозяйство – проблемы и перспективы: Экономика (вопросы аграрной экономики).* Т. 34. Беларусь: Гродно ГГАУ, 2016. С. 118–126.

4. Довідник з агрохімічного та агроекологічного стану ґрунтів України / за ред. Б. С. Носка, Б. С. Прістера, М. В. Лободи. Київ: Урожай, 1994. 333 с.

5. Климчук О.В. Управлінські аспекти формування економіко-енергетичної безпеки України на засадах розвитку біоенергетики: Монографія. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2021. 576 с.

О.О. Лемішко, д.е.н., доцент
Національний університет біоресурсів і природокористування

НАПРЯМИ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ АПК УКРАЇНИ

За визнанням Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (Food and Agriculture Organization, FAO), Україна є одним з найважливіших виробників сільськогосподарської продукції у світі та відіграє провідну роль у постачання продуктів харчування на світові ринки: за підсумками 2021 року, Україна – найбільший світовий експортер соняшникової олії (35% світового експорту), займає друге місце за експортом ячменю (14% світового експорту), третє – за експортом кукурудзи (11%) та рапсу (понад 10%), п'яте місце за експортом пшениці (близько 10% світового експорту) [1].

Аналітичні дослідження динаміки товарної структури експорту-імпорту встановили, що за період 2010-2020рр. темп приросту експорту сільськогосподарської та продовольчої продукції (долари США) становив 122,87%, а імпорту – зменшення на 0,48% [2; 3], у тому числі, живі тварини та продукти тваринного походження, відповідно, 65,55% та - 31,49%; продукти рослинного походження - приріст експорту 224,79%, імпорту – 14,75%; жири та олії тваринного або рослинного походження, відповідно, 80,81%, та зменшення імпорту – на 43,91%; готові харчові продукти - приріст експорту 25,25%, імпорту – 4,41%. Означене, у тому числі, вказує на переважно сировинний характер експорту агропродукції. При цьому, завдяки експорту української продукції АПК відбувалося суттєве наповнення бюджету України від надходжень щодо валютної виручки.

Як і вся наша держава, кожний її громадянин, весь цивілізований світ впевнений у перемозі України. Післявоєнна відбудова буде проходити на базі масштабного, багатовекторного процесу інтеграції України у європейське товариство, Європейський Союз. Це стосується поступового будування у нашій державі сучасної європейської економіки, енергетики, інфраструктури, екології тощо. Враховуючи

суттєву частку агросектору у формуванні ВВП країни, відбудова післявоєнної економіки, її стабілізація та подальше економічне зростання значною мірою буде визначатися успіхом означених процесів в АПК України.

Ефективна конвертація євроінтеграційного курсу у позитивні економічні зміни в агросекторі лежить, у тому числі, у площині достатнього ресурсного забезпечення АПК. Саме тому, важливого значення набувають управлінські рішення щодо формування, раціонального розміщення та оптимального використання власних і залучених фінансових ресурсів. За оцінками національних та міжнародних експертних інститутів, втрати ВВП України у 2022 році внаслідок військової агресії РФ можуть становити від 30% до 50%; відновлення ВВП України до докризового рівня потребуватиме залучення міжнародного фінансування фондів з відбудови економіки України та активізації фіскального та монетарного інструментарію з метою відновлення інвестиційних процесів в Україні [4].

Для активізації фіскального інструментарію новітньої післявоєнної фінансової політики держави пропонується, для успішної відбудови АПК, стимулювати великі агрокомпанії до інвестицій у розвиток тваринництва та переробку агропродукції шляхом надання податкових пільг, запровадження податку на виведений капітал (у якості компромісу з великим бізнесом та наявними іноземними інвесторами, можливо, на визначений строк – 10-20 років) [1].

На нашу думку, стимулювання процесу інвестування не повинно обмежуватися тваринництвом. Рослинництво, як провідна галузь сільського господарства також активно впливає на формування продовольчої безпеки України. Тільки для забезпечення фінансування весняно-польових робіт, за оцінками Мінагрополітики, необхідно у 2022р. близько 100 млрд грн. Вагому частку у ресурсному забезпеченні післявоєнної розбудови АПК повинні займати централізовані фінансові ресурси – кошти державного та місцевого бюджетів, державних позабюджетних фондів тощо. 9 лютого 2022 року було прийнято Постанову Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України щодо забезпечення кредитної підтримки сільськогосподарським

товаровиробникам» [5]. Враховуючи військовий стан в Україні, були внесені зміни та доповнення у перелік основних напрямків щодо державної підтримки аграріїв, а саме: держава надасть кошти на підтримку аграріїв у 2022 році, виключно малим та середнім аграрним виробникам, з оборотом не більше 20 мільйонів євро в рік, що є еквівалентом підприємства, яке оброблює до 10 000 га; передбачено компенсацію відсоткової ставки за залученими кредитами (максимальна сума кредиту на який поширюється компенсація відсоткової ставки становить 50 млн грн.); кредитування надається для здійснення сільськогосподарської діяльності (посівної) на період дії воєнного стану; для отримання кредитування суб'єкт підприємництва також повинен бути сільськогосподарським товаровиробником у значенні, наведеному в Законі України «Про державну підтримку сільського господарства України», термін дії кредиту становить 6 місяців; встановлено максимальний розмір державної гарантії за портфельними кредитами до 80% [6]. Доречним вважаємо погляд на ресурсне забезпечення для післявоєнної розбудови АПК України як на масштабний, різношвидкісний процес, ефективність якого буде полягати і у "цифровому" та інфраструктурному забезпеченні. Саме тому, для спрощення організаційних процедур та полегшення посівної кампанії, Міністерство аграрної політики та продовольства України ініціювало наступні кроки:

- для забезпечення сільгоспвиробників насінням до посівної в Україні на час воєнного стану скасовані додаткові процедури із сертифікації насіннєвого матеріалу;
- дозволено експлуатацію сільгоспмашин без їх реєстрації на період воєнного стану;
- запущено аграрну платформу Міністерства по збору актуальних потреб аграріїв під посівну в режимі реального часу https://agrostatus.org/;
- створено онлайн-платформу для покращення логістичних маршрутів аграріїв в умовах воєнного стану https://prodsafety.org/ [6].

Необхідно зазначити, що Україна фактично убезпечила світовий простір від подальшого просування та розширення російської військової чуми, зазнавши, при цьому, мільярдних

втрат. Тому, на нашу думку, переважаючим джерелом у структурі ресурсного забезпечення післявоєнного розвитку нашої держави (і аграрного сектору економіки, зокрема) повинно бути залучення міжнародного фінансування фондів з відбудови економіки України. Для першочергового забезпечення Україні необхідно залучити близько 8 млрд євро (кредити і грантова допомога); до державного бюджету вже надійшли 3 млрд євро, а саме, кошти від Міжнародного валютного фонду (1,4 млрд євро), фінансова допомога від Євросоюзу (600 млн євро), кредитні лінії Світового банку, Європейського інвестиційного банку, уряду Французької Республіки (300 млн євро); за попередніми оцінками, сукупні потреби у фінансуванні відновлення економіки України становитимуть близько 1 трильйона доларів США [7]. Першочергове значення для забезпечення відбудови і стабілізації України повинні мати конфісковані російські активи. Міжнародні інституції, приватні європейські компанії та фізичні особи також мають право на активну участь у відновленні нашої економіки. Вагому частку у структурі фінансування повинні зайняти міжнародні гранти і безоплатна допомога, у тому числі, для забезпечення реалізації ефективних механізмів просування експорту української аграрної продукції з високою часткою доданої вартості. На нашу думку, кінцевою метою управлінських рішень міжнародних організацій є забезпечення координуючого впливу на стабілізацію працюючої європейської економіки, у складі якої чільне місце буде належати Україні, а також забезпечення появи політичних, економічних і соціальних умов, у яких зможуть розвиватися, у тому числі, провідні фінансові інститути нашої держави. Означене спонукає до перепрофілювання програм «доступних кредитів» та державних гарантій за кредитами у аграрній сфері на стимулювання інноваційного розвитку конкурентоспроможного на світовому рівні АПК України.

References:

1.Україна 2022. Як не втратити свій шанс стати сильною державою. Доповідь. URL: https://uifuture.org/publications/ukrayina-2022-yak-ne-vtratyty-svij-shans-staty-sylnoyu-derzhavoyu/

2.Зовнішня торгівля України. Статистичний збірник, 2021. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/06/ztu_20_ue.pdf

3. Лемішко О.О. Теоретико-концептуальний базис та напрями

удосконалення фінансової політики відтворення капіталу в агросекторі: монографія/Лемішко О.О. – Київ. - НУБіП України, 2021. – 620 с.

4. Богдан Данилишин. Ресурси України для фінансової стабільності під час війни та відновлення. URL: https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2022/04/22/686099/

5. Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України щодо забезпечення кредитної підтримки сільськогосподарським товаровиробникам. Постанова № 98 Кабінету Міністрів України від 9 лютого 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/98-2022-%D0%BF#Text

6. Уряд затвердив зміни до надання фінансової державної підтримки аграріям під час посівної. Міністерство аграрної політики та продовольства України, опубліковано 13 березня 2022 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-zmini-do-nadannya-finansovoyi-derzhavnoyi-pidtrimki-agrariyam-pid-chas-posivnoyi-roman-leshchenko

7. Інтерв'ю Сергія Марченка, Міністра фінансів України для Sky News (12.04.2022). URL: https://mof.gov.ua/uk/news/interviu_sergiia_marchenka_dlia_sky_news_12042022-3405

І.Г. Миколенко, д.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Набуття процесами економічного розвитку поступального характеру та стабільне підвищення економічної ефективності діяльності аграрних підприємств передбачає формування та нарощування конкурентного потенціалу останніх. Вказане передбачає постійний розвиток економічного потенціалу підприємств, який, по-перше, є сукупністю можливостей економічного зростання та безпосередньо залежить від досягнутого суб'єктом господарських відносин рівня економічної ефективності діяльності, а, по-друге, є джерелом створення стійких конкурентних переваг, а отже основою конкурентного потенціалу підприємства [1].

Слід зазначити, що в основі формування конкурентних переваг та зростання конкурентного потенціалу лежить реалізація проєктів організаційного, технічного, технологічного, виробничого та комерційного розвитку. Реалізація вказаних проектів розвитку підвищує рівень конкурентоспроможності

аграрних підприємств та їх продукції, що є запорукою підвищення економічної ефективності. При цьому розміщення інвестиційних ресурсів далеко не завжди є орієнтованим на створення стійких конкурентних переваг, які складають елементну основу конкурентного потенціалу підприємства, що призводить або до отримання моментальних ефектів та супроводжується подальшою втратою ринкових позицій, або до нераціонального використання інвестиційних ресурсів, в цілому [2]. Останнє передбачає необхідність узгодження інноваційно-інвестиційних процесів з процесами управління конкурентних розвитком аграрних підприємств.

Об'єктом управління в даному контексті виступає конкурентний потенціал, як сукупність можливостей підприємства щодо створення стійких конкурентних переваг, та, безпосередньо, конкурентоспроможність продукції та підприємства, як результат імплементації вказаних переваг у виробничій та комерційно-збутовій діяльності [3]. Зважаючи на дуальний характер об'єкту управління ускладнюється структура залучених елементів та інструментів системи управління, яка визначається особливостями процесу реалізації конкурентного потенціалу (рис. 1).

В результаті визначення процедурних аспектів управління формуванням та реалізацією конкурентного потенціалу аграрних підприємств та їх продукції, з урахуванням його структурних характеристик, вибудовується цілісна концепція управління розвитком вказаного потенціалу. При цьому в основу формування компонент потенціалу покладені впровадження інновацій, орієнтація інвестиційної діяльності на їх генерування та імплементацію, а також розрізнення стратегій конкурентоспроможності та інноваційно-інвестиційних стратегій, які дозволяють формувати конкурентні переваги цінового, якісного, товарного та ринкового характеру.

Сукупність можливостей аграрного підприємства щодо створення конкурентних переваг складає його конкурентний потенціал. Втім, конкурентні переваги, особливо ті, які можна характеризувати як стійкі, формуються на основі мобілізації економічного потенціалу підприємства, який є сукупністю можливостей для тривалого провадження основної діяльності

суб'єкта господарювання [4].

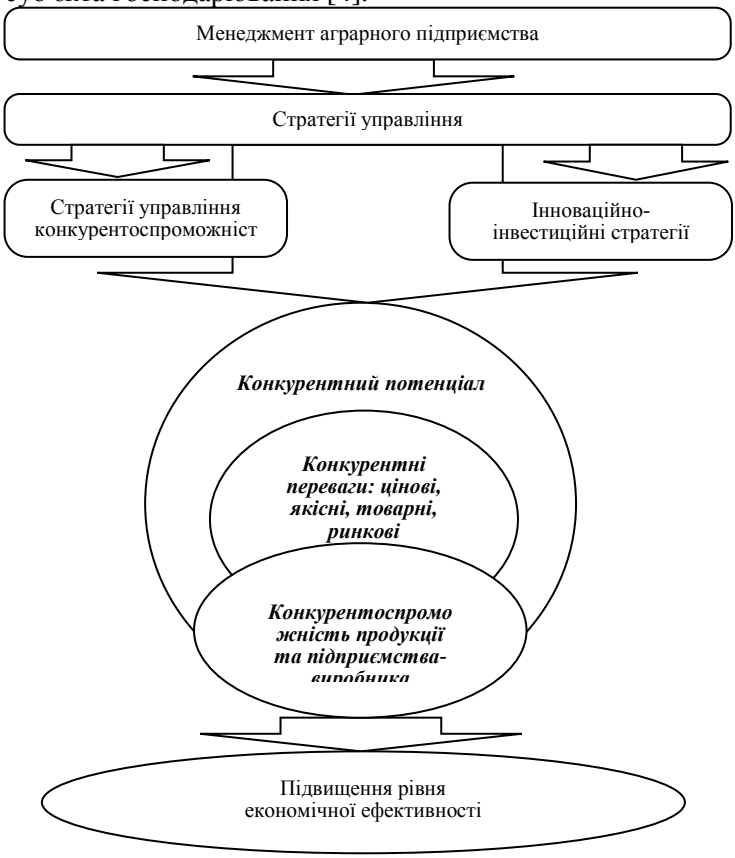


Рис. 1. Архітектоніка процесу управління розвитком конкурентного потенціалу аграрного підприємства

Відповідно, визначається місце та роль конкурентного потенціалу в структурі потенціалу підприємства та його співвідношення з економічним потенціалом. В свою чергу, встановлено, що складовими економічного потенціалу є виробничий потенціал у поєднанні з комерційно-збутовими можливостями, в основі всіх видів потенціалу підприємства лежить ресурсний потенціал, а конкурентний потенціал продукції та конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на економічному потенціалі підприємства, сприяючи нарощуванню останнього.

Список використаних джерел:

1. Данько Ю. І. Формування систем забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2016. 324 с.
2. Красноруцький О.О. Системи управління збутовою діяльністю аграрних підприємств: стратегія, механізми, інструментарій [монографія]. Херсон: Грінь Д.С, 2012. 348 с.
3. Сьомич М. І. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції підприємства / М. І. Сьомич, І. А. Маркіна, Н. В. Ковалевська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. Вип. 4 (68). С. 145–154.
4. Миколенко І.Г. Стратегії конкурентного розвитку аграрних підприємств: механізми та інструментарій. Монографія. Харків: «Смугаста типографія», 2021. 320 с.

Л.В. Молдаван, д.е.н., професор,
головний науковий співробітник відділу форм та методів
господарювання в агропродовольчому комплексі
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ РОДЮЧОСТІ СІЛЬГОСП УГІДЬ – ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИЙ ВИКЛИК XXI СТОЛІТТЯ

Сільськогосподарське виробництво залежить, насамперед, від стану його природних ресурсів. В Україні п’ята частина орних земель (6,5 млн га) за властивістю ґрунтового покриву є деградованими і малопродуктивними . Деградаційні процеси обумовлені ерозією ґрунтів, спричиненою екологоруйнівним співвідношенням між орними землями, пасовищами і лісовкритими угіддями, знищенням сівозмінного землеробства і переходом на монокультурне виробництво 1-2х експортоорієнтованих культур, ґрунтовтомою, техногенним навантаженням на сільськогосподарські угіддя, незбалансованим виносом з урожаєм і поверненням мінеральних поживних речовин та органіки, зниженням вмісту гумусу в ґрунтах, погіршенням їх фізичних і фізико-хімічних властивостей. Щорічний збиток угідь від ерозії ґрунтів оцінюється науковцями в десятках млрд грн. Одночасно з процесами деградації земель деградують водоймища і водні екосистеми, що веде до виснаження запасів ґрунтових вод,

зниження рівня водоносних зон і класифікується як зростаючий ризик для виробництва продовольства. Зазначене вже до середини цього століття може призвести до небезпечної для суспільства критичної ситуації зі станом основного природного ресурсу аграрного сектора, та, відповідно, погіршення продовольчого забезпечення України і занепаду її сільських територій.

Модернізація організації сільського господарства шляхом переходу від інтенсивно руйнівного до ґрунтозахисного екологічно орієнтованого ведення господарства, що визнано сьогодні світовою спільнотою основою сталого розвитку галузі і до чого нас зобов'язує євроінтеграційна орієнтація, включає такі системоутворюючі напрями, як: консервація деградованих і малопродуктивних угідь, організація сівозмінного землеробства та законодавче унормування і впровадження правил і вимог належної аграрної практики, що базується на знаннях.

Консервація сильно еродованих угідь у західноєвропейських країнах – усталена практика. Дана робота в США проводиться в рамках уведеної в дію Фермерським законом 1985 р. Програми охорони і раціонального використання резервів (CRP) [1, 2].

Загальнонаціональний ліміт площ угідь, які водночас можуть перебувати під консервацією, унормовується черговим Фермерським законом і варіюється між 6 і 9 млн га сільськогосподарських угідь.

Україна має прийняти таку довгострокову програму, імплементувавши в ній найбільш ефективні практики західноєвропейських й інших країн щодо визначення: державної структури, в управління якої передаються земельні ділянки на консервацію; правил передачі ділянок на засадах оренди та здійснення орендних платежів; механізмів часткової державної компенсації власникам витрат на агроекологічні заходи, які здійснюються на законсервованих землях; методів розумного використання угідь, переданих у тимчасове державне управління; поетапності здійснення консервації угідь та загальнонаціонального ліміту еродованих і порушених площ угідь, які можуть щорічно знаходитися на консервації.

Програма має стати важливим інструментом відновлення робочих сільськогосподарських угідь та відіграти важливу роль

у пом’якшенні негативних наслідків зміни клімату.

У західноєвропейських країнах сівозмінами охоплено 100% ріллі. Тут поширені інтенсивні плодозміно-ґрунтозахисні довгоротаційні сівозміни, де є чисті і/або зайняті пари, багаторічні бобові трави, смугове розміщення посівів багаторічних трав з чергуванням з однорічними культурами на схилових землях, післяжнивні бобові і хрестоцвітні культури з приорюванням на зелене добриво.

У США в сівозмінах використовується 85% ріллі. Тут, а також в Канаді поширені 2–3-пільні, переважно зернові, сівозміни. Обов'язковими у короткоротаційних сівозмінах є посіви багаторічних трав і бобових, що послаблює або упереджує явища ґрунтовтоми і алелопатії та покращує фітосанітарний стан ґрунту. В Україні через відсутність багаторічних трав і бобових культур у сівозміні, дефіцит органічної речовини(сягає 600-700 кг/га), ерозію ґрунтового покриву, відмову від парових площ із кругообігу вилучається в межах 4 млн т азоту, що еквівалентно 12 млн т аміачної селітри на суму понад 140 млрд грн [3].

Основні регіональні концептуальні засади переходу на сівозмінне землеробство мають включати переведення засушливих і напівзасушливих районів Центрального і, особливо, Південного Степу на короткоротаційні зернові сівозміни. Вологолюбиві гумусопоглинаючі та ґрунтовиснажливі соняшник і кукурудза мають висіватися лише у зонах помірного і достатнього зволоження у довгоротаційних, як мінімум 4х-5-типільних, а соняшник – у семипільних сівозмінах Північного Степу і Лісостепу. Кліматичні умови, ґрунтові особливості та структура угідь Полісся і Прикарпаття найбільш придатні для створення стабільної і дешевої кормової бази для великої рогатої худоби, чому мають бути підпорядковані сівозміни у цих зонах.

Економічне значення переходу на сівозмінне землеробство полягає в самозабезпеченні балансу органічних речовин і азоту, що здешевлює собівартість продукції. Важливою є санітарна функція сівозміни, сутність якої – у створенні умов для пригнічення розвитку хвороб і шкідників сільськогосподарських культур та забур’яненості полів, що економить витрати на

хімічні засоби захисту. Полікультурне сівозмінне землеробство більшою мірою, ніж монокультурне, адаптоване до потреб населення у фізіологічно необхідних різноманітних видах продовольчих товарів та створює значно більше робочих місць, що характеризує його соціальну сутність і значущість.

Зазначене потребує якнайшвидшої адаптації комплексу законодавчих і нормативних актів ЄС, які спонукають землекористувачів до переходу на сівозмінне землеробство у комплексі із консервацією угідь і здійсненням системи природоохоронних заходів, спрямованих на збереження продуктивних сил природних ресурсів сільського господарства. Це відноситься, насамперед, до Регламентів ЄС, які формують систему "Crosse compliance" (систему "Взаємної згоди"), та досвіду країн ЄС з упровадження кодексів належних сільськогосподарських практик.

З огляду на практику західноєвропейських країн [4, 5, 6], складовими вітчизняного Кодексу сталого агрогосподарювання, унормованого Законом України, мають бути правила і вимоги щодо збереження родючості сільськогосподарських угідь, як то: заходи із захисту угідь від вітрової і водної ерозії, контурна система обробітку схилових земель, мінімальний обробіток ґрунту, польові лісонасадження, збереження органічної речовини в ґрунті; зменшення застосування добрив і хімічних засобів захисту рослин, збереження біорізноманіття ландшафтів, захист боліт, перелісків, водних ресурсів тощо. Унормовуються органи, які здійснюють контроль за дотриманням передбачених правил і вимог та порядок правопримінення санкцій.

Встановлені правила, вимоги і санкції за їх порушення у сукупності формують єдину правову базу для узгодження організації сільськогосподарської діяльності з інтересами суспільства щодо його довгострокової продовольчої безпеки.

Список використаних джерел:

1. PUBLIC LAW 99-198—DEC. 23, 1985 "Food Security Act of 1985". URL:https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-99/pdf/STATUTE-99-Pg1354.pdf [06.05.2022]

2. Программы Управления обслуживания фермеров (FSA). Министерства сельского хозяйства США (USDA). Информационный бюллетень "Программы". Июль 2015 г. URL: https://www.fsa.usda.gov/Assets/USDA-FSA-Public/usdafiles/Outreach/pdfs/Translated_Fact_Sheets/FSA%20Programs%20Fact%20Sheet_RU.pdf [06.05.2022]

3. В.Ф. Камінський "Сівозміна як основа сталого землекористування та продовольчої безпеки України" Збірник наукових праць ННЦ “Інститут землеробства НААН”. Випуск 2., 2015. 3-14 с. URL:https://dspace.organic-platform.org/xmlui/bitstream/handle/data/313/34._Агроосвіта_Камінс_кий_В._Сівозміна.pdf?sequence=1&isAllowed=y [03.11.2021]
4. Informationsbroschüre über die einzuhaltenden ander¬weitigen Verpflichtungen – Crosse Compliance URL:https://www.km-bw.de/pb/site/pbs-bw-new/get/documents/MLR.LEL/PB5Documents/lel_themenpakete/pdf/m/mlr_CC-Infobrosch%C3%BCre_2012.pdf [05.05.2022]
5. Arrêté du 22 novembre 1993 relatif au code des bonnes pratiques agricoles JORF № 3 от 5 января 1994 г. URL:https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/1993/11/22/ENVE9320393A/jo/texte [05.05.2022]
6. Kodeks_dobrej_praktyki_rolniczej. URL:http://iung.pl/dpr_eng/publikacje/kodeks_dobrej_praktyki_rolniczej.pdf [10.05.2022]

В.М. Нагаєв, д.п.н., професор,
С.В. Кускова, к.е.н., доцент
Державний біотехнологічний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічним завданням України є ефективне використання кадрового потенціалу, що обумовлюється досягненням гармонізації параметрів аграрної сфери (внутрішніх чинників) та сприяння зростанню попиту на науково кваліфіковані кадри в економіці (зовнішніх чинників). Для вирішення цього завдання необхідна побудова гнучкої, адекватної системи HR-менеджменту, здатної не лише ефективно реагувати на зовнішні виклики, а й сприяти формуванню перспективних напрямів розвитку економіки країни як підґрунтя її суспільно-економічного прогресу. Можна стверджувати, що система HR-менеджменту являє собою систему наукових принципів, методів та прийомів управління трудовими ресурсами організації [2]. Це система поєднує у собі теорію, практику і мистецтво управління людськими ресурсами.

Для досягнення цієї мети велику роль відіграє система HR-менеджменту, рівень якої проаналізовано на прикладі Агрофірми «Чугуївська» Чугуївського району Харківської області. На підприємстві питання HR-менеджменту покладені на директора, інспектора по кадрах, керівників і спеціалістів

господарства. Сьогодні дане підприємство є прибутковим, товарним комплексом. Однак, поряд із високим загальним рівнем розвитку підприємства, підсистема HR-менеджменту за останні роки зменшує свою ефективність у кількісному та якісному вимірі. Так, середньорічна чисельність працівників зменшилася на 16,2 %. При цьому зменшення чисельності кадрового складу відбувається як за рахунок рядового (14,3 %), так і за рахунок управлінського (18,6 %) персоналу. Відповідно показники продуктивності управлінської праці також мають тенденцію до зменшення.

Розглядаючи якісну систему HR-менеджменту даного господарства, ми визначили, що більшість працівників мають вищу освіту та достатній професійний досвід. Однак, у господарстві простежується прагнення спеціалістів до підвищення кваліфікації на рівні цифрових компетенцій. На підприємстві нами проведено експертну оцінку системи якості системи HR-менеджменту за методикою М.О.Бєсєдіна [1], яка склала 4,2 бали (коефіцієнт якості становить 0,84). При цьому у групі загального керівництва кваліфікаційні вимоги виконуються на 92 %, у групі функціональних спеціалістів – на 87 %. Найбільшу оцінку мають такі показники якості: професійний інтерес до посади, творчий характер роботи (4,7). Найнижчі показники: рівень цифрової компетентності, справедливості при винагороді, гарантія робочого місця, рівень інформаційного забезпечення. В силу постійних змін у сфері цифровізації, працівникам потрібно встигати за нововведеннями, оновлювати знання та постійно підвищувати свою кваліфікацію.

Для удосконалення системи HR-менеджменту Агрофірми «Чугуївська» запропоновано концепцію формування висококваліфікованого кадрового персоналу на основі комплексної моделі компетентності фахівців. Основою компетентності має стати творча спрямованість кадрів, вміння приймати інноваційні рішення на основі застосування інформаційно-цифрових технологій [3]. Дана концепція має бути реалізована наступними стратегічними і тактичними задачами: розробка кадрової політики підприємства, формування принципів і перспективних цілей управління

персоналом, вдосконалення методів управління персоналом, залучення персоналу низового рівня ієрархії до управління організацією, формування високого рівня цифрової та професійно-творчої компетентності фахівців [4].

Основними напрямками удосконалення даної концепції є: раціональний розподіл функціональних обов'язків; організаційне закріплення процесів поділу та кооперації праці (функціональний, технологічний, кваліфікаційний підходи); оптимальна розстановка кадрів по ланках системи управління; нормування управлінської праці та оптимізація використання робочого часу; раціональна організація робочого місця і створення оптимальних умов праці та відпочинку; використання сучасних методів і засобів виконання управлінських робіт; забезпечення необхідної кваліфікації працівників на онові сучасних цифрових компетенцій; дійове матеріальне й моральне стимулювання управлінської праці.

Для підвищення ефективності системи HR-менеджменту даного господарства керівництву більше уваги слід приділяти економічним та соціально-психологічним методам управління, а саме залучати безпосередніх виконавців до планування та організації виробничих процесів, оптимізувати економічні відносини на рівні госпрозрахункових мікроколективів, запровадити механізми регулювання організаційних конфліктів, створити приємний соціально-психологічний клімат. Особливу увагу слід звернути на підвищення освітнього, кваліфікаційного та культурного рівня працівників на онові реалізації моделі кадрового консалтингу.

Висновок. Основою формування ефективної системи HR-менеджменту сільськогосподарського підприємства повинна стати раціональна кадрова політика на основі компетентнісної моделі розвитку трудового потенціалу, кадрового планування на онові принципів, методів, форм організаційного механізму підвищення професійних, організаційних та особистих якостей персоналу з метою створення високопродуктивного виробничого колективу.

Список використаних джерел:

1. Бєсєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту. Оцінно-ситуаційний підхід: підручник. К.: ЦУЛ, 2005. 496 с.

2. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи

управління персоналом. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки.* Вип. 188. Харків: ХНТУСГ, 2017. С. 228-236.

3. Клочко О.В. Професійна підготовка майбутніх менеджерів аграрного виробництва засобами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій: монографія. Вінниця: Т. П. Барановська, 2018. 350 с.

4. Нагаєв В.М., Нагаєва Г.О. Дидактичні засади формування кадрового потенціалу аграрної сфери як стратегічного ресурсу розвитку соціально-економічних систем. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки.* Вип. 200. Х.: ХНТУСГ, 2019. С. 44-53.

О.Л. Попова, д.е.н., професор
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

CROSS-COMPLIANCE ЄС ЯК ІНСТРУМЕНТ АГРОЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД В УКРАЇНІ

За очевидної важливості переважного фокусування у повоєнний період на продовольчому продуктивізмі для забезпечення українців агропродовольством і експорту усе таки при перезапуску економіки слід відійти від екологонебезпечних методів господарювання, які мали місце у довоєнний період. Доцільно переходити до сталого – економічно, соціально, екологічно збалансованого сільського господарства, незважаючи на складні обставини. Тож варто починати узгоджувати надання економічної підтримки сільгоспвиробникам з дотриманням ними визначених вимог господарювання, по аналогії з інструментом агроекологічного менеджменту Cross-compliance, що застосовується у Євросоюзі.

Взаємне дотримання зобов’язань (Cross-compliance; ще перекладають – перехресна відповідність, взаємна згода, екообумовленість) є обов’язковою умовою для сільгоспвиробників країн-членів ЄС з 2005 р., які прагнуть отримувати прямі платежі підтримки (у розрахунку на 1 га угідь) з європейських і національних фондів. Засади і умови Cross-compliance унормовані Регламентом (ЄС) № 1306/2013 про фінансування, управління та моніторинг Спільної аграрної політики (статті 93 і 94, Додаток II) [1]. Правила Cross-compliance складаються з установлених законом вимог до управління (statutory management requirement, SMR; іще

перекладається як обов'язкові вимоги щодо ведення господарства) відповідно до законодавства ЄС і вимог щодо підтримання земель у належному сільськогосподарському і екологічному стані (standards for good agricultural and environmental condition of land, GAEC), установлених на національному рівні. Сфери, які охоплює Cross-compliance, стосуються навколишнього середовища, зміни клімату, стану земель, здоров'я населення, сільгосптварин і рослин. Cross-compliance наразі у частині «установлених законом вимог до управління» включає 13 напрямів (SMR), а у частині «підтримання земель у належному сільськогосподарському і екологічному стані» – 7 напрямів (GAEC) (табл.). Держави-члени ЄС визначають мінімальні вимоги для сільгоспвиробників щодо «підтримання земель у належному стані» і ці вимоги стосуються дотримання норм більше десятка Директив і Регламентів ЄС [2].

Таблиця

Складові інструменту агроекологічного регулювання Cross-compliance [1]

Взаємне дотримання зобов'язань (Cross-compliance)	
Установлені законом вимоги до управління, SMR 1. Захист вод від забруднення нітратами. 2. Охорона диких птахів. 3. Збереження природних місць проживання дикої флори і фауни. 4. Гігієна харчових продуктів і кормів. 5. Обмеження застосування речовин, що мають гормональну чи тиреостатичну дію на сільгосптварин, бета-агоністів. 6. Ідентифікація і реєстрація свиней. 7. Ідентифікація і реєстрація великої рогатої худоби. 8. Ідентифікація і реєстрація овець і кіз. 9. Профілактика і контроль трансмісивних губчатих енцефалопатій. 10. Засоби захисту рослин. 11. Благополуччя телят. 12. Благополуччя свиней. 13. Благополуччя тварин.	*Вимоги до підтримання земель у належному стані, GAEC* 1. Створення буферних зон вздовж водотоків. 2. Дотримання дозвільних процедур, якщо використання води для зрошення вимагає дозволу. 3. Захист підземних вод від забруднення. 4. Мінімальний ґрунтовий покрив. 5. Мінімальне управління земельними ресурсами, що ураховує конкретні умови ділянки для обмеження ерозії. 6. Підтримка рівня органічної речовини у ґрунті за допомогою відповідних методів. 7. Збереження особливостей ландшафту і позначених місць проживання, контроль за інвазійними видами.

Отже, Cross-compliance – це базовий рівень належної сільськогосподарської практики для сільгоспвиробників, ним гарантується, що агропродукція виробляється відповідно до законодавчо установленого рівня вимог. Інша справа – агроекологічні програми/схеми, сільгоспвиробники за участі у цих програмах мають реалізувати еколого-кліматичні вимоги зверх Cross-compliance. Важливо зазначити, що Cross-compliance має можливість впливати на практику господарювання усіх фермерів у ЄС, оскільки вони прагнуть отримувати прямі субсидії у рамках Спільної аграрної політики. Тоді як агроекологічні програми, будучи вдалим інструментом агроекологічного регулювання ведення сільського господарства, усе таки стосуються лише тих сільгоспвиробників, які беруть участь у цих програмах.

Таким чином, для повоєнного відновлення аграрного сектора України доцільно унормувати реалізацію агроекологічних вимог вітчизняними сільгоспвиробниками «у пакеті», по аналогії з Cross-compliance у ЄС. А саме, наразі уряд України пропонує надавати пряму державну підтримку сільгоспвиробникам на 1 га оброблюваних угідь (базова погектарна виплата) в установленому розмірі. Тож обов’язковою умовою для надання цієї підтримки має бути дотримання сільгоспвиробниками базових агроекологічних вимог (зокрема, щодо недопущення виснаження та деградації земель, зниження їх родючості, зберігання органічних добрив тощо). Стимулюючи реалізувати агроекологічні вимоги при наданні економічної підтримки вітчизняним сільгоспвиробникам у рамках будь-яких державних програм вдасться забезпечити подвійний виграш від субсидованих коштів, що зараз є особливо актуальним.

Список використаних джерел:

1.Regulation (EU) №1306/2013 of the European Parliament and of the Council on the financing, management and monitoring of the common agricultural policy. – URL: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:347:0549:0607:en:PDF

2.*Попова О.Л.* Cross-compliance – європейський підхід взаємного дотримання зобов'язань при наданні державної підтримки сільгоспвиробникам. – Економіка і прогнозування. – 2016. № 3. С. 148-151. – URL: http://eip.org.ua/docs/EP_16_3_148_uk.pdf

Б.О. Сидорук, д.е.н., с.н.с.,
Т.С. Ящук, к.с.-г.н., с.н.с.
Тернопільська державна сільськогосподарська дослідна станція ІКСГП НААН

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ В СИСТЕМІ ЗБАЛАНСОВАНОГО СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В УКРАЇНІ

Обмежена увага до проблем збалансованого використання та охорони сільськогосподарських угідь призвела до суттєвого зменшення площ продуктивних земель, які можна використовувати в аграрному виробництві, що вимагає вдосконалення управлінського інструментарію в системі землекористування.

Комплекс управлінського інструментарію має базуватися на використанні превентивних технологій, основу яких становлять процеси передбачення і прогнозування. Прогнозування і планування є необхідними складовими в процесі управління, і їх основне завдання – врахування можливих змін стану і перспектив розвитку напрямів аграрного землекористування і їх впливу на продуктивність земельних угідь [2].

Загалом управління сільськогосподарським землекористуванням в напрямі його збалансування має базуватися на таких принципах [1]:

1) зворотного зв’язку – реалізація інтересів землекористувачів повинна враховувати вплив їх діяльності на зміни якісного стану земель сільськогосподарського призначення та розвиток сільських територій;

2) соціальної ефективності – при використанні земель сільськогосподарського призначення необхідно виходити із соціальних потреб та інтересів місцевих жителів, напрямів розвитку господарської діяльності, її диверсифікації;

3) екологічної безпеки – землекористування має базуватися на врахуванні наслідків антропогенного впливу на стан земельних угідь, їх забрудненості і можливості подальшого використання;

4) контролю досягнутих результатів – управління

землекористуванням повинно здійснюватися, виходячи із отриманих еколого-економічних результатів господарської діяльності;

5) наукового підходу – важливу роль в процесі управління сільськогосподарським землекористуванням відіграє використання науково обґрунтованих елементів управлінських технологій, апробованих у вітчизняній і світовій практиці;

6) поєднання централізації і децентралізації управлінської діяльності – передбачає розмежування управлінських функцій між центральними і місцевими органами влади шляхом надання повноважень формування державної політики у сфері землекористування і визначення стратегічних цілей розвитку центральним органам влади, а їх реалізацію віднести до напрямів діяльності місцевих органів управління;

7) інформатизації – управлінські рішення в сфері регулювання аграрного землекористування мають прийматися на основі використання повної, правдивої і своєчасної інформації про стан земельних ресурсів сільськогосподарського призначення;

8) мотивації – використання інструментів заохочення землекористувачів до збалансованого використання земель сільськогосподарського призначення шляхом надання різноманітних пільг і стимулів за покращення якісних показників земельних угідь.

Формування управлінського інструментарію на основі реалізації зазначених принципів в напрямі збалансованого аграрного землекористування повинно бути орієнтованим на узгодження екологічних, економічних і соціальних інтересів. Для отримання комплексного ефекту управлінська діяльність має базуватись на врахуванні аналогічних критеріїв впливу (рис. 1), які є визначальними в напрямі досягнення збалансованості використання земель сільськогосподарського призначення.

Тому існує необхідність балансування інтересів окремих землекористувачів та соціальних груп, що проживають на певній території.

Отже, управлінський інструментарій збалансованого сільськогосподарського землекористування має передбачати

багаторівневу систему еколого-економічних взаємозв'язків в процесі розробки і реалізації господарських заходів аграрними формуваннями в напрямі досягнення збалансованого використання земель сільськогосподарського призначення.

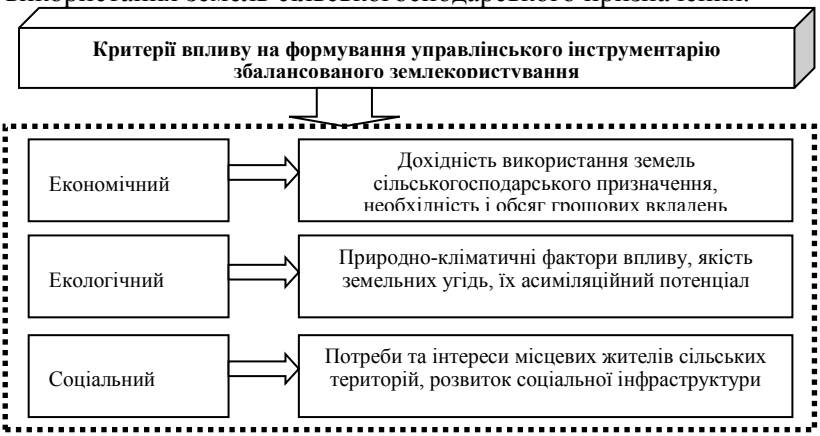


Рис. 1. Схема взаємозв'язку критеріїв впливу на формування управлінського інструментарію збалансованого землекористування*

**Джерело: розробка авторів*

Список використаних джерел:

1. Сидорук Б. О. Формування управлінського інструментарію збалансованого використання земель сільськогосподарського призначення. *Економічний дискурс.* 2019. Вип. 2. С. 54–64.

2. Фирсов И. В. Методологические основы практического управления в системе обеспечения экономической безопасности. *Экономика и предпринимательство*. 2014. №1. Ч. 2 (42-2). С. 123–126.

О.М. Таран-Лала, д.е.н., доцент,
А.В. Шевцов, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

АКТУАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

У сфері усвідомлення соціальної відповідальності українського менеджменту українські вчені працюють досить продуктивно [1-5 та ін.]. Проте, звертаючи увагу на виклики сьогодення, а саме ведення бойових дій на території України, деякі теоретичні та практичні аспекти соціальної

відповідальності підприємства набувають іншого трактування і повинні мати підвищену актуальність, тому що на цей час не сформована відповідна методологічна основа для її ефективного впровадження на вітчизняних підприємствах різних форм власності під час військових дій.

Таким чином, метою даного дослідження є обґрунтування актуалізації соціальної відповідальності підприємства під час військових дій.

Соціалізація бізнесу є об'єктивним законом трансформаційного суспільства. Це безпосередньо пов’язано з сучасними тенденціями розвитку НТП і зростаючими вимогами до процесу і результатів виробництва, а також системними перетвореннями відносин власності, лібералізацією економічних відносин, формуванням соціального захисту, соціальних функцій влади. Великі надії покладаються на соціальну роль бізнесу і сьогодні, коли ворог нещадно руйнує інфраструктуру нашої країни, частина населення залишається без роботи і змушена емігрувати в інші країни.

На нашу думку, підприємства, що продовжують функціонувати на території України у такі важкі часи повинні стати новим центром влади, від якого суспільство очікує такого виконання соціальних функцій, яке можна було б порівняти з кількістю його ресурсів.

Так, різні аспекти розвитку соціальної відповідальності підприємств в Україні розглядались в працях провідних вчених [1-5 та ін.], де було проведено якісне дослідження методів реалізації соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Проте їх роботи дають лише аналіз форм прояву та практик соціалізації бізнесу, але не ставлять питання про можливість перетворення соціальної відповідальності в інструмент управління підприємством під час військових дій.

На нашу думку, під час таких складних часів підприємства України повинні як ніколи актуалізувати практику соціальної відповідальності бізнесу, а саме: ділові та волонтерські відносини з місцевими громадами (допомога тимчасово переміщеним особам, допомога збройним силам України, благодійність та підтримка соціальних програм); трудові відносини з працівниками (дотримання трудових прав

працівників, створення безпечних умов праці, створення умов для віддаленої праці, своєчасна виплата заробітної плати, недискримінація в правах і заробітній платі, медичне страхування), вплив на навколишнє середовище (перевага альтернативних джерел енергії, виробництво екологічно чистої продукції, скорочення викидів, будівництво очисних споруд); управління соціальною відповідальністю підприємства як елементом корпоративного управління (визначення груп впливу та діалогу, визначення місії та цілей, включення їх у політику управління).

Переважно соціальна відповідальність підприємств в Україні в умовах військових дій повинна розвиватись за двома напрямками, один з яких повинен бути спрямований всередині підприємств, а другий – назовні, на розвиток території, регіону, держави в цілому. Основними соціально відповідальними суб'єктами господарювання повинні стати: великі компанії з містоутворюючими підприємствами на неокупованих територіях, на яких покладено значну частку відповідальності за підтримання соціальної сфери, підприємства які активно допомогають тимчасово переміщеним особам, збройним силам України, займаються благодійністю та підтримкою соціальних програм.

Таким чином, підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що актуалізація соціальної відповідальності підприємства під час військових дій виникає як об'єктивна потреба не лише суспільства, а й самих підприємств, які прагнуть не тільки зберегти свій бізнес, а й до виконання громадянських обов'язків відносно до тих хто у цьому має потребу. Ми маємо розуміти, що потреби суспільства під час військових дій сучасний стан процесів соціалізації та специфічних проблем подекуди неможливо вирішити без участі бізнес-структур.

Список використаних джерел:

1. Бегма Ю.К., Вінніков О.Ю., Редько О.І. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Київ: Основи, 2006. С.18–26.

2. Мельник С.В. Соціальна відповідальність бізнесу як складова соціальної політики України. *Економіка та держава.* 2015. № 5. С.72-75.

3. Петрушенко Ю.Н., Дудкін О.В. Формування інституту позитивної соціальної відповідальності. *Наукові праці Донецького національного*

технічного університету. Серія: економічна. 2018. Вип. 37(3). С. 25–30.
4. Таран-Лала О.М., Загребельна І.Л., Симоненко Я.В. Оптимізація процесу соціального розвитку трудового колективу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Агросвіт.* 2019. Вип. 24. С. 23–27.
5. Таран-Лала О.М., Сорока Ю.С. Сутність та основні види систем мотивації на підприємстві. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 31–37.

А.Д. Чикуркова, д.е.н., професор
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ХМЕЛЬНИЧЧИНИ

В умовах світової економічної кризи завдання підтримки конкурентоспроможності та ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств стає особливо актуальним в зв'язку з тим, що негативні наслідки в значній мірі ослабили їхні позиції на внутрішньому і зарубіжному ринках. Практичне вирішення проблем, пов’язаних з необхідністю забезпечення існування і розвитку підприємства у довгостроковій перспективі, залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналом методології і методів стратегічного управління.

Поряд з цим, важливість стратегічного управління обумовлюється тим, що темпи змін у зовнішньому середовищі часто випереджають швидкість і адекватність реакції сільськогосподарських підприємств, у зв'язку з чим зростає ймовірність появи непередбачуваних для підприємства ризикових ситуацій. Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках с.-г. продукції, послуг і технологій.

Сільське господарство Хмельницької області залишається найбільш стабільною галуззю і незважаючи на загальну економічну кризу, продовжує утримувати свої позиції. Проте зміна структури сільськогосподарського виробництва містить значні потенційні загрози для його розвитку на середньострокову та довгострокову перспективу. Враховуючи порівняльні характеристики продуктивності сільського

господарства в області та областях-сусідах, можна стверджувати, що область досить швидко може стати лідером за цими показниками [1, с. 302].

Сільськогосподарську діяльність у Хмельницькій області провадять понад 306 тисячі особистих селянських господарств та 1541 господарюючих суб'єктів, у тому числі 1047 фермерських господарств. Площа ріллі в обробітку по всіх категоріях господарств становить 1254 тис. гектарів. У сільськогосподарських підприємствах зайнято близько 27 тис. осіб. За період з 2000 по 2020 роки валове виробництво сільськогосподарської продукції зросло у 2 рази і становило 14700 млн грн та за останні 3 роки темпи його виробництва не знижувалися нижче стовідсоткової відмітки. У 2020 році обсяг виробництва валової продукції сільського господарства в усіх категоріях господарств збільшився порівняно з попереднім роком на 4,5 відсотка. При цьому, приросту досягнуто в галузі рослинництва (+6%), а у тваринництві зафіксовано незначний спад (-0,1%) [2].

Основними виробниками сільськогосподарської продукції є сільськогосподарські підприємства. Питома вага виробленої ними продукції становить більше 60%, з них десята частина продукції виробляється фермерськими господарствами. В останні роки спостерігається тенденція зростання частки агропідприємств у виробництві продукції сільського господарства. У валовому виробництві сільськогосподарської продукції продукція рослинництва становить 76,2%, тваринництва – 23,8 відсотка. Із видів сільськогосподарської продукції найбільшу питому вагу займає молоко (44,5%), зернові та зернобобові культури (36,3%), м'ясо (31,8%), овочеві культури (23,8%) [2].

Дослідження свідчать, що основними причинами неефективної реалізації стратегій на сільськогосподарських підприємствах області є:

- недостатнє розуміння керівниками конкретних завдань і термінів досягнення цілей, а також того, які конкретні зміни необхідні в поведінці та діях кожного з них;
- низька ефективність механізмів моніторингу результативності реалізованих стратегій і внесення необхідних

коригувань при виявленні відхилень;

- недостатнє опрацювання питань ідентифікації, забезпечення і розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій, у тому числі фінансових, інформаційних, людських і ресурсів часу;
- відсутність системи колективного прийняття рішень про напрями стратегічного розвитку підприємства;
- відсутність у колективі почуття відповідальності за досягнення стратегічних цілей впродовж усього періоду їх реалізації;
- неготовність керівників до подолання опору, пов'язаного з новими стратегічними змінами;
- недостатність досвіду і кваліфікації керівників у стратегічному управлінні;
- недостатня ефективність збутової діяльності, нерозвиненість маркетингової діяльності;
- високі витрати, пов'язані з переорієнтацією виробництва та реалізації окремих видів продукції, послуг [3, с. 76; 4-5].

Список використаних джерел:

1. Єрмаков О. Ю., Лайко О.О. До методології формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник НУБіП України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*. 2018. Вип. 200. Ч. 2. С. 107-114.
2. Стратегія розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки. Рішення обласної ради від 20 грудня 2019 року № 49-29/2019. [Електоронний ресурс]. Режим доступу: https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/strategiya-rozvytku-hmelnyczkoyi-oblasti-na-2021-2027-roky.pdf. (дата звернення 25.04.2022) – Назва з екрана.
3. Бєлко І.А. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 9, ч. 1. С. 73-77.
4. Чикуркова А.Д., Горіховський М.В. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс»*. 2019. №1. С.70-78.
5. Чикуркова А.Д., Горіховський М.В. Конкурентоспроможність як складова розвитку фермерських господарств: теоретичний аспект. *Науковий журнал "Причорноморські економічні студії"*. 2016. Вип. 12, Ч. 1. С. 5-9.

Д.С. Арчибісова, PhD в газузі менеджменту, викладач
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

ТУРИЗМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ

Туризм стає перспективною галуззю завдяки своєму різноманітному потенціалу, відіграючи вирішальну роль у налагодженні промислової структури, стимулюванні місцевого споживання, стимулюванні економічного зростання, збільшенні доходів та забезпеченні можливостей працевлаштування під час процесу трансформації та модернізації міст. Тому характеристики, ставлення, поведінка, уподобання, сприйняття, мотивації та задоволення у туристичному споживанні стали центрами уваги.

Але існує невизначеність у споживчих перевагах туризму; наприклад, коли турист бронює житло, він купує нематеріальну послугу, оцінку якої необхідно зробити після того, як вона була пережита. Таким чином,потребуємо більш точного дослідження туризму в умовах невизначеності.

Індустрія туризму стикається з багатьма змінами (економічні кризи, зміна клімату, технологічні інноваці). Через цю вразливість, про що свідчить пандемія COVID-19, вивчення туризму є ключовим питанням для виживання та конкурентоспроможності організацій і напрямків. Насправді, туризм є однією з видів економічної діяльності, на які найбільше впливають мінливі та невизначені умови. Через цю вразливість туризм майже завжди є однією з перших галузей, які постраждали від кризи, навіть стаючи індикатором раннього попередження для інших секторів. Цей вплив численних змін пробудив інтерес до стійкості в індустрії туризму, наприклад, стійкості дестинації та стійкості туристичної організації.

З одного боку, як зазначає Дж. Прайяг [1], стійкі організації (наприклад, готелі) сприяють створенню стійких спільнот (наприклад, туристичних місць). У зв’язку з цим зрозуміло, що якщо організації не готові реагувати на кризи та надзвичайні ситуації, не будуть готові також спільноти чи надсистеми, до яких вони належать. Зокрема, це питання має вплив на

готельний сектор, враховуючи важливість розміщення у формуванні пропозицій туристичних місць. Відповідно, менеджери готелів повинні прийняти підхід до управління, орієнтований на стійкість. Таким чином, готелі повинні бути готові не тільки реагувати на зміни, але й передбачати їх, щоб протистояти викликам і максимізувати можливості [2]. Більш того, стійкість організації сприяє не тільки виживанню організації, але й конкурентоспроможності бізнесу. Тому готелі можуть розвивати конкурентну перевагу, будучи гнучкими та адаптованими до змін.

Туристична система є надзвичайно вразливою через її велику складність, пов'язану з залученням різних суб'єктів, таких як мережі готелів, авіакомпанії, туроператори чи туристичні агенції. Крім того, глобальне розширення туристичних фірм збільшує міжнародний вимір їх діяльності. У такому контексті туристичні організації стають вразливими і повинні реагувати на зміни в усьому світі.

До них відносяться зміни, пов’язані з конкурентами (поява нових готелів, зміни пропозиції конкурента, його цінової політики); клієнти (нові типи туристів, зміни в попиті); посередники (банкрутство туроператора, злиття та/або альянси між туристичними агентствами); постачальників (нові авіакомпанії, зміни в послугах пральні); інші партнери та/або зовнішні агенти (створення туристичних кластерів, зміна професійних асоціацій); економічний контекст (нові економічні альянси між країнами, зміни в валютах, зміни в економічних циклах); політико-правовий контекст (регулювання будинків відпочинку, регулювання відновлення туризму, нові податки); технологічний контекст (соціальні мережі, програмне забезпечення для управління готелями, онлайн-комерція) та екологічний контекст (вплив на навколишнє середовище, зміна клімату, катастрофи).

Вплив невизначеності відчувається на всій туристичній екосистемі, а відновлення та відновлення місць потребують спільного підходу. Туристичні підприємства та працівники отримують переваги від пакетів стимулів для всієї економіки, при цьому багато урядів також запроваджують конкретні заходи щодо туризму. Уряди та промисловість зосереджують свої

зусилля на:

- Зняття обмежень на поїздки та співпрацю з підприємствами, щоб отримати доступ до підтримки ліквідності, застосувати нові протоколи охорони здоров'я для безпечних подорожей та допомогти диверсифікувати їхні ринки.
- Відновлення впевненості мандрівників і стимулювання попиту за допомогою нових безпечних і чистих етикеток для сектора, інформаційних додатків для відвідувачів і кампаній з просування внутрішнього туризму.
- Підготовка комплексних планів відновлення туризму для відновлення місць призначення, стимулювання інновацій та інвестицій, а також переосмислення туристичного сектору.

Ці дії є важливими, але для того, щоб успішно відновити туристичну економіку та запустити бізнес, потрібно зробити більше скоординовано, оскільки туристичні послуги дуже взаємозалежні . Індустрія подорожей і туризму та уряди повинні продовжувати зміцнювати свої механізми координації для супроводу підприємств, особливо найменших, і працівників. Особливу увагу слід приділити також найбільш чутливим/уразливим місцям на етапі відновлення.

Заглядаючи наперед, заходи, вжиті сьогодні, сформують туризм завтрашнього дня. Уряди повинні вже розглядати довгострокові наслідки кризи**,** залишаючись попереду цифрової кривої, підтримуючи перехід з низьким вмістом вуглецю та сприяти структурній трансформації, необхідної для побудови міцнішої, стійкішої та стійкої туристичної економіки. Криза – це можливість переосмислити туризм на майбутнє.

Список використаних джерел:

1. Prayag G. Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspectives.* 2018;25:133–135.
2. Brown N.A., Orchiston C., Rovins J.E., Feldmann-Jensen S., Johnston D. An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management.* 2018;36:67–75.

Т.І. Батракова, к.е.н., доцент,
В.С. Кармазіна, здобувач вищої освіти
Запорізький національний університет

ХАРЧОВА БЕЗПЕКА СВІТУ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Наша держава позиціонує себе як гарант продовольчої безпеки у великій кількості країн світу завдяки потужному аграрно-промисловому комплексу. Але в умовах повтомасштабної війни, котра почалась 24.02.2022 р. внаслідок вторгнення Російської Федерації до теренів незалежної України, гостро постало питання щодо впливу загарбницьких дій на світову арену у різних сферах, особливо харчову промисловість.

Саме сільське господарство продемонструвало приріст виробництва на 14,4% за 2021 р., що є найвищим показником серед усіх галузей. Також на продукцію АПК припадає приблизно 42% усього експорту за рік. Внесок України до міжнародного ринку продовольства на кінець 2021 р. був еквівалентним забезпеченню їжею 400 млн осіб. А за словами Міністерства аграрної політики та продовольства України стратегія розвитку до 2030 р. й нині передбачає забезпечення продовльством 1 млрд населення планети [1].

До того ж продовольча та сільськогосподарська огранізація ООН (Food and Agriculture Organization, FAO), означила торік Україну одним із найважливіших годувальників світу. Нашій державі належить визнане лідерство за постачанням соняшникової олії (1 місце – 35% міжнародного експорту), займає ячменю (2 місце – 14% міжнародного експорту), кукурудзи (3 місце – 11% міжнародного експорту), рапсу (3 місце – 10% міжнародного експорту), пшениці (5 місце – 10% міжнародного експорту) [1; 2].

Особливий акцент на ролі України було зроблено на період загострення ситуації із пандемією COVID-19, коли було зруйновано глобальні ланцюги постачання товарів, та ми продовжили не дивлячись на логістичні перепони, виконувати зобов'язання та сприяти харчовій безпеці Близького Сходу, Європи, Південно-Східної Азії та Північної Африки. Вже у 2021 р. Україна увійшла у Комітет зі всесвітньої продовольчої

безпеки ООН, котрий підпорядковується Генеральній Асамблеї через економічну і соціальну Раду ООН і конференції Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН, що допомагає наразі.

Однак воєнні дії спричинили негативні наслідки на продовольчу систему, серед яких можна виокремити такі:

1. Порушення етапів постачання (від первинного виробництва до реалізації споживачеві), а також діяльності щодо створення доданої вартості в АПК, що пов'язана із виробництвом, переробкою, розподілом й утилізацією харчових продуктів.

2. Ускладненість вивозу національної продукції на зовнішні ринки через захоплення портів України в Одесі, Миколаєві та Бердянську, а приблизно 60 % сільськогосподарської продукції (зерно – 95,6%, рослинна олія – 90,2%) експортується саме морем, що у першу чергу вплине на партнерів, котрі залежать від імпорту харчової продукції. Мінімізувати зрив експорту може залізничний шлях постачання. Тому планується підвищення об'єму перевозу зерна з 0,3 до 1,5 млн т зі сховищ, де наразі зберігається 25 млн т кукурудзи й пшениці. Важливим є створення «сухих» портів в напрямку до Польщі та Румунії, які згодні стати транзитними, й на території дунайських портів (Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайський).

3. Зрив посівної кампанії – високий ризик, зважаючи на такі побічні фактори як підвищення світових цін на газ та міндобрива (вже запроваджено заборону на експорт, що дещо нівелює негативний вплив). Оскільки активні бойові дії відбуваються саме у тих районах, де вирощують вагомі обсяги пшениці (Запорізька, Харківська, Одеська області), то падіння врожайності, збору без розрахунку погодних факторів опосередкованого впливу є прогнозованим (скорочення на 39%). Міністерство аграрної політики та продовольства України оцінює зменшення посівних площ внаслідок мінування та бойових дій у обсязі 20-30%.

4. Втрати у м'ясомолочному напрямку оцінюються у 17%. Перебої станом на травень 2022 р. виникають у розрахунках за продукцію з торговельними мережами світу. Державою було внесено м'ясомолочну продукцію до переліку критичного

імпорту, що є ефективним заходом в управлінні економікою загалом.

Масштаби порушення харчової безпеки відчуватимуться у всіх країнах, бо за дослідженнями ООН від 11.03.2022 р. глобальні ціни на їжу й корми зростатимуть хвилеподібно, досягнувши рівня +20% на кінець поточного року, а стрибок інфляції є очікуваним у малорозвинених державах Північної Африки та Близького Сходу. Це підтвержують дані щодо індексу цін на продовольство – у лютому 2022 р. вже було досягнено історичного максимуму – 140,7, а це на 5,3 вище у порівнянні із передуючим йому місяцем. Тому вже на початку березня 2022 р. було анонсувано екстрений заклик на підтримку «FLASH APPEAL UKRAINE», в якому закріплено, що різке погіршення ситуації з цілісністю продовольчої системи в Україні здатне багаторазово збільшити кількість незабезпечених харчами домогосподарств світу, оскільки фермерські сім'ї та дрібні виробники змушені залишати угіддя через війну [2; 3].

Отже, для мінімізації ризиків глобальної харчової кризи необхідно якнайшвидше підтримати виробництво сільськогосподарської продукції в Україні в умовах війни як з боку держави та вітчизняного населення, так і зі сторони усіх держав-партнерів.

Список використаних джерел:

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: https://minagro.gov.ua (дата звернення: 11.05.2022).

2. Україна 2022. Як не втратити свій шанс стати сильною державою. *Електронний портал «Український інститут майбутнього».* URL: https://uifuture.org/publications/ukrayina-2022-yak-ne-vtratyty-svij-shans-staty-sylnoyu-derzhavoyu/ (дата звернення: 11.05.2022).

3. Шелудченко І. GMK Center завершив цикл досліджень економіки України під час війни. *Електронний портал «GMK Center».* URL: https://gmk.center/ua/news/gmk-center-zavershyv-tsykl-doslidzhen-ekonomiky-ukrainy-pid-chas-vijny/ (дата звернення: 11.05.2022).

Т.І. Батракова, к.е.н, доцент,
Д.О. Матвієнко, здобувач вищої освіти
Запорізький національний університет

КРИПТОВАЛЮТНА АДАПТАЦІЯ ВЕЛИКОБРИТАНІЇ

Криптовалюта з'явилася у світі вже достатньо давно, проте особливої відомості вона отримала нещодавно. Із зростанням популярності Bitcoin, появою нових криптоактивів різного типу, та все більшого їхнього використання, уряди багатьох країн почали замислюватися щодо їх визнання. Проблематика цього питання пов'язується, перш за все, з тим, що криптовалюта не має класичних характеристик визначення та правил щодо її регулювання і використання як платіжного засобу. Багато країн світу розробляють закони, які допомогли б інтегрувати криптоактиви у традиційні економічні системи.

Норми щодо криптовалют у Великобританії дозріли після виходу з ЄС. Хоча у 2020 році Великобританія підтвердила, що криптовалютні активи є власністю, у неї немає конкретних законів про криптовалюти, і криптовалюти не вважаються законним платіжним засобом. За даними Банку Англії, оскільки криптовалюти не мають класичних характеристик визначення, вони не вважаються "грошима" і не становлять системного ризику для стабільності банківської екосистеми. Однак, оскільки правові наслідки, правила та статус криптоактивів і валют можуть змінюватися залежно від їх природи, типу та використання, Управління з питань фінансового контролю (FCA) та Банк Англії випустили низку попереджень та рекомендацій щодо використання криптовалюти у Великобританії. Вони стосуються відсутності регуляторного та монетарного захисту, статусу криптовалют як сховищ цінності, а також небезпеки спекулятивної торгівлі та волатильності [1].

Регуляторна невизначеність щодо криптовалют спонукала уряд Великобританії створити спеціальну робочу групу в 2018 році. Група визначила три типи криптовалют і три способи використання криптовалют – перш ніж встановлювати вимоги щодо додаткових аспектів протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму та оподаткування. HMRC опублікував запис про податковий режим криптовалют у 2021 році,

зазначивши, що їх "унікальна ідентичність" означає, що їх не можна порівняти зі звичайними інвестиціями чи платежами, і що їх «оподаткування» залежить від діяльності та залучених сторін. У березні 2021 року уряд Великобританії опублікував Посібник із криптоактивів який містить вказівки щодо податкових зобов'язань, пов'язаних із криптовалютами, і які записи власникам криптовалют може знадобитися вести [1].

Криптобіржі мають вимоги до реєстрації у Великобританії Велика Британія перенесла вимоги регулювання криптовалюти, викладені в 5AMLD і 6AMLD, у національне законодавство. Відповідно, з 10 січня 2021 року всі британські фірми з криптовалютних активів, які мають присутність або ринковий продукт у Великобританії, або які надають послуги клієнтам-резидентам Великобританії, повинні були зареєструватися в Управлінням з фінансового (FCA). Важливо, що ці групи повинні виконувати зобов'язання щодо звітності щодо AML/CFT та захисту клієнтів [1].

У керівництві FCA також наголошується, що суб'єкти, які займаються діяльністю, пов'язаною з криптоактивами, також повинні дотримуватися Положення про відмивання грошей, фінансування тероризму та переказ коштів 2017 року (MLR). У січні 2020 року булі зроблені поправки до цих правил, які включали останні рекомендації Групи з фінансових заходів (FATF). Також, 6 січня 2021 року FCA заборонив роздрібні похідні криптовалюти, щоб захистити споживачів від волатильності ринку. У грудні 2020 року FCA запровадила "тимчасовий режим реєстрації" [1].

Цілком доцільним буде питання декларування, майніга та передачі у спадщину криптоактивів. Тож можна одразу відповісти, що регулятор Великобританії дозволяє здійснювати майнінг криптовалюти та не встановлює ніяких обмежень. Також, не існує вимог стосовно декларування криптовалютних активів під час в'їзду до Великобританії. Немає конкретних правил щодо того, як обробляються криптовалюти для цілей планування майна та спадкування за заповітом [2].

У майбутньому, Велика Британія може відійти від правил ЄС щодо криптовалют. Наразі на горизонті не існує спеціального законодавства Великобританії про криптовалюту. В керівництві

НМ Казначейства, виданому в січні 2021 року, підкреслюється намір Великобританії провести консультації щодо включення певних криптовалют під сферу "регулювання фінансової реклами" та продовжувати розглядати "ширший регуляторний підхід" до криптоактивів. Спеціальна група також досліджувала можливості регулювання стабільних монет, які наразі заборонені FCA.

У Великобританії є намір визнати стейблкоіни повноцінним платіжним засобом. Також анонсовано створення "пісочниці" інфраструктури фінансового ринку, яка дозволить компаніям експериментувати з криптовалютами та децентралізованими фінансами (DeFi) та впроваджувати нововведення у свій бізнес. Влада також пообіцяла вивчити варіанти інтеграції криптовалют у податкову систему країни та провести консультації з експертами щодо регулювання криптогалузі [3].

У березні 2022 року Управління з впровадження фінансових санкцій, Управління фінансового контролю і Банк Англії опублікували спільну заяву постачальникам криптовалютних послуг про їхню відповідальність сприяти забезпеченню виконання санкцій [1].

Як одна із провідних країн світу Великобританія поступово та, що притаманно її консерватизму, обережно модифікує своє законодавство. Криптовалютні активи виступають новою ланкою світового економічного простору.

Список використаних джерел:

1. Comply Advantage. Cryptocurrency Regulation UK - Is Crypto Legal? URL: https://complyadvantage.com/insights/crypto-regulations/cryptocurrency-regulations-uk-united-kingdom/
2. Global legal insights. Blockchain & Cryptocurrency Laws and Regulatoins 2022. United Kingdom. URL: https://www.globallegalinsights.com/practice-areas/blockchain-laws-and-regulations/united-kingdom
3. Minval. Великобританія легалізує криптовалюти. URL: https://minval.az/news/124237912

Д.С. Бутенко, к.е.н., доцент,
Д.С. Павлюк, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет ім. С. Кузнеця

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ

Для забезпечення сталого розвиту будь-якої країни потрібно сприяти впровадженню механізмів контролю трудової міграції. Про це свідчить наявність знакових угод між країнами-членами ООН, де зазначено стратегію сталого розвитку до 2030 року. Метою цих домовленостей є створити безпечні прозорі та впорядковані умови для міжнародної трудової міграції [1].

Для повноцінного аналізу необхідні достовірні дані про мігрантів та міграцію що необхідні для оцінки поточних і майбутніх тенденцій. Точні, послідовні та своєчасні дані про міжнародну міграцію також важливі для моніторингу прогресу у досягненні міжнародно затверджених цілей розвитку, включаючи Цілі сталого розвитку та Цілі Глобального договору щодо безпечної, впорядкованої та справедливої міграції [1].

На рис. 1 ми можемо побачити кількість міжнародних мігрантів за групою доходів Світового банку в місці призначення, 2000–2020 рр.

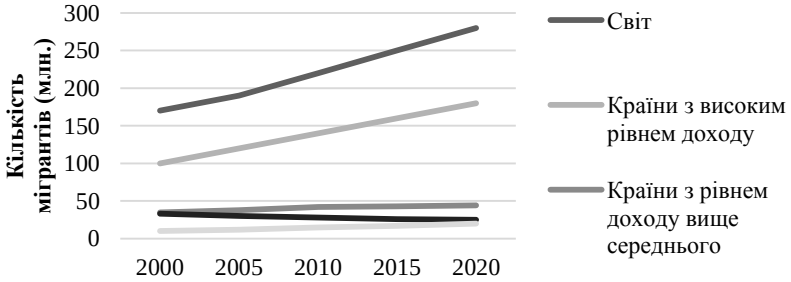


Рис. 1. Кількість міжнародних мігрантів за групою доходів Світового банку в місці призначення, 2000–2020 рр.

Важливість ставлення до проблеми міжнародної трудової міграції в нашій країні підтверджує наявність «Закону про трудову міграцію» та прийнятої стратегії міграційної політики до 2025 року [2]. Проте уряд повинен також на законодавчому рівні ввести зобов'язання щодо дотримання рекрутинговими

компаніями міжнародних стандартів та сертифікацій.

Обов'язковими мають стати 13 загальних принципів справедливого найму, розроблені Міжнародною організацією трудової міграції, до яких належать [3]:

1. Прийом на роботу має відбуватися таким чином, щоб поважати, захищати та виконувати міжнародно визнані права людини.

2. Наймання повинно відповідати встановленим потребам ринку праці, а не служити засобом для витіснення чи скорочення існуючої робочої сили, зниження стандартів праці, заробітної плати чи умов праці чи іншим чином підриву гідної роботи.

3. Відповідне законодавство та політика щодо працевлаштування та найму повинні застосовуватися до всіх працівників.

4. При підборі на роботу слід враховувати політику та практику, які сприяють ефективності, прозорості та захисту працівників у процесі, наприклад, взаємне визнання навичок та кваліфікації.

5. Регулювання діяльності з працевлаштування та підбору персоналу має бути чітким, прозорим та ефективним.

6. При прийомі на роботу з закордону слід дотримуватися відповідних національних законів, правил, трудових договорів і відповідних колективних договорів країн походження, транзиту та призначення.

7. Ніякі збори за найм або пов'язані з ними витрати не повинні стягуватися з працівників або шукачів роботи або іншим чином нести їх.

8. Умови найму працівника повинні бути визначені належним, перевіреним і легко зрозумілим способом, і бажано за допомогою письмових контрактів відповідно до національних законів, правил, трудових договорів і відповідних колективних угод.

9. Угоди працівників щодо умов найму та працевлаштування мають бути добровільними та вільними від обману чи примусу.

10. Працівники повинні мати доступ до безкоштовної, вичерпної та точної інформації щодо їхніх прав та умов найму та працевлаштування.

11. Слід поважати свободу працівників пересуватися всередині країни або залишати її. Документи, що посвідчують особу та контракти працівників, не повинні бути конфісковані, знищені або збережені.

12. Працівники повинні мати можливість припинити свою роботу і, у випадку трудових мігрантів, повернутися до своєї країни.

13. Працівники, незалежно від їхньої присутності чи правового статусу в державі, повинні мати доступ до безкоштовних або доступних за ціною скарг та інших механізмів вирішення спорів у випадках імовірного зловживання їхніми правами в процесі наймання.

Отже, процеси міжнародної трудової міграції є невід'ємною складовою розвитку міжнародних економічних відносин. На даний момент глобалізація прискорює процеси міжнародної міграції трудових ресурсів. Україна бере активну участь в міжнародній міграції робочої сили. Міжнародна трудова міграція з України є однією з найважливіших проблем країни, набула масового характеру та потребує вирішення.

Список використаних джерел:

1. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2020). International Migration 2020 Highlights (ST/ESA/SER.A/452)
2. Офіційний сайт Верховної Ради України. – https://zakon.rada.gov.ua
3. International Confederation of Private Employment Agencies (CIETT) Code of Conduct, 2015

Г.П. Вислободська, к.е.н.,
Б.Б. Бричка, к.е.н.
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА В ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сьогодення встановлює все нові виклики для туристичного бізнесу в Україні. Пандемічні обмеження двох попередніх років значно вплинули на скорочення обсягів туристичних потоків, проте туристичні підприємства функціонували. Ба більше, через меншу кількість обмежень в Україні (порівняно із

європейськими країнами) влітку 2021 року спостерігалося значне зростання кількості подорожуючих, зокрема із країн Близького Сходу.

Війна 2022 року все змінила. Наразі потенційні вітчизняні туристи думають про забезпечення першочергових життєвих потреб, а не про можливості подорожувати. Наразі вітчизняний туризм зупинився повністю. Проте несподіваним є бажання багатьох лідерів цивілізованого світу та відомих особистостей відвідати українську землю, правда здебільшого це стосується відносно безпечних територій України (здебільшого областей західного регіону та місто Київ).

Щодо потенційних перспектив розвитку туризму та діяльності туристичних підприємств, то скоріш за все туристичні фірми, туроператори і т.п. не зможуть повноцінно функціонувати до завершення воєнних дій на території України.

Інша ситуація спостерігається з туристичними підприємствами, які забезпечують потреби з проживання та харчування людей – готелями та закладами ресторанного господарства.

Безперечно попит на проживання в готельних закладах та на оренду житла в західних областях України є максимально високим і враховуючи закони ринку вартість таких послуг мала б зрости у декілька разів. Проте ми спостерігаємо стримування цін на проживання у готелях, зокрема через соціальний аспект та обмеження місцевої влади.

Управління готельними господарствами в цілому та їх фінансовою стабільністю зокрема відбувається з урахуванням впливу низки внутрішніх та зовнішніх чинників, таких як соціально-політична стабільність, рівня інфляції, конкурентного середовища, майнового та фінансового стану підприємства і т.п.[2].

Слід також зазначити, що готельні та ресторанні заклади мають свою специфіку управління, порівняно із підприємствами інших галузей економіки. До прикладу, головним ресурсом у таких закладах є персонал. Від манери та якості обслуговування, гостинності кожного співробітника (як директора, працівника рецепції, офіціанта, так і звичайної прибиральниці) залежить враження клієнтів від послуг закладу готельно-ресторанної

сфери [1].

Таким чином, управління туристичними підприємствами у військовий період повинно базуватися на якісному наданні послуг та орієнтуванні на поточну ситуацію в країні.

Щодо післявоєнного розвитку туристичних підприємств та управління ними, то тут важливо постійно моніторити ситуацію та діяти відповідно до наявних суспільних тенденцій. Ймовірно після завершення війни багато іноземних туристів бажатимуть відвідати Україну, а отже туристичний бізнес буде змушений підлаштовуватися під світові стандарти, що, безперечно, є позитивним для розвитку вітчизняного туризму.

Список використаних джерел:

1. Гакова М.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. Науковий вісник *Ужгородського національного університету. Серія: Міднародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 13. Частина 1. 2017. С. 55-60.

2. Проценко Я.В. Управління фінансовою стабільністю підприємств готельного господарства в умовах кризи. *Формування ринкових відносин в Україні*. №9 (184). 2016. С. 110-115.

Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент,
В.С. Гончаренко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

У сучасному соціально-політичному та економічному контексті перед підприємствами агропродовольчої сфери стоїть завдання безперервної діяльності та реалізації можливостей підвищення ефективності використання усього наявного ресурсного потенціалу з метою забезпечення продовольчої безпеки.

Очевидним є той факт, що перемогти у війні буде важче без функціонування бізнесу. Лише за місяць війни український бізнес втратив більше, ніж за два роки пандемії. Тоді як, обсяг завданої шкоди та довгострокові наслідки оцінити вкрай важко, адже бойові дії на території країни і досі тривають.

За оцінками Національного банку, під час війни економіка

України втрачає 50,0 % «невиробленого» ВВП. Тобто кожен тиждень коштує національній економіці понад 50,0 млрд грн. І це без втрат від руйнувань [2].

Багато підприємств опинилися в районах активних бойових дій і були змушені евакуюватися або у безпечніші райони або тимчасово призупинити діяльність. Наразі більшість підприємств зіштовхнулися з проблемами логістики та нестачею сировини, матеріалів, пального, добрив, оборотних коштів, робочої сили.

Якщо для організацій, що надають послуги, мають іноземну клієнтську базу, представникам інтелектуальних, креативних професій легше відновити власне функціонування у безпечних або відносно безпечних місцях. То для підприємств агропродовольчої сфери, які є відносно іммобільними, питання продовження функціонування є відкритим, адже їх робота «прив'язана» до конкретної території, а операції в полі чи на фермі не можна відкласти на невизначений термін або взагалі нівелювати.

Чимало працівників агрогосподарств мобілізовані або пішли в тероборону. Значну частину пального країна імпортувала з рф та бр. Ці поставки зупинилися після перших ракетних обстрілів українських міст з цих країн. Крім того, окупанти заблокували морський шлях, який міг легко компенсувати нестачу пального [3].

Безумовно, формування результативної агропродовольчої сфери є складною й багатоаспектною проблемою, яка потребує вивчення багатьох взаємопов'язаних аспектів, оскільки пріоритетами розвитку даної сфери має бути урегульованість, соціально орієнтованість та інформаційна наповненість [1, с. 37].

Саме зараз для кожного підприємства, як суб'єкту ринку, є нагальним формування чи перегляд існуючої стратегії, яка включала б у себе як запланований і продуманий напрям дій, так і можливість оперативного адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Ключовою складовою стратегічного управління є стратегія. Основна мета стратегії підприємства агропродовольчої сфери полягає у досягненні конкурентних переваг, які сприяють його

стійкому функціонуванню, економічному розвитку та забезпеченню продовольчої безпеки держави тощо.

Отож, за сучасних умов господарська самостійність агропідприємств вимагає від них формування стратегій, аналізу ринкових можливостей, виявлення стратегічних небезпек і загроз та досягнення конкурентних перевагу різних часових перспективах.

Список використаних джерел:

1. Березіна Л. М., Воронько-Невіднича Т. В., Логінська І. Я., Шкурупій К. Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 34-38. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05.
2. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. *Економічна правда*. 23 березня 2022. https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/.
3. Яськив Б., Бряньска М. Як працює аграрний бізнес в умовах війни. *ЗН.УА*. 29 квітня 2022. https://zn.ua/ukr/ ariculture/jak-pratsjuje-ahrarnij-biznes-v-umovakh-vijni.html.

Н.В. Гришина, к.е.н., доцент,
В.С. Суслов, Р.В. Ставцов, здобувачі ступеня доктора філософії
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сьогодні нові цифрові технології, інноваційні бізнес-моделі проникають у всі економічні сфери суспільства, впливаючи на саму суть економіки, формуючи в ній якісні структурні зміни, у тому числі і в туристичній індустрії. Рівень розвитку цифрової економіки значно впливає на рівень конкурентоспроможності країни, що потребує особливої уваги держави та бізнес-середовища до перспектив розвитку конкурентних сфер господарювання. Цифровізація впроваджується в соціальні процеси, від неї все більше залежить успішна життєдіяльність як громадян, так і робота урядових організацій і структур, у якій відбувається широкомасштабне впровадження інформаційно-комунікативних технологій [1].

В сучасних складних умовах розвитку вітчизняної економіки

актуалізуються завдання пошуку напрямів підвищення ефективності використання потенціалу бізнесу та регіонів взагалі, у складі якого важливе місце займає туристична галузь.

Туристичний бізнес є один з найдинамічніших сфер економіки та являє собою насичену інформаційну галузь, в якій відбувається збір, зберігання, обробка та передача актуальної інформації про функціонування будь-якого туристичного підприємства. Тому швидкість передачі та обміну інформацією, її актуальність, своєчасність отримання, повноти виступають передумовою успішного ведення туристичного бізнесу. У зв'язку з цим, успішний розвиток туристичної індустрії передбачає широке використання новітніх технологій як у галузі створення туристичного товару та його просування на ринку послуг.

Як свідчать реалії, інформаційні технології стали частиною великої кількості продуктів і послуг, уможливлюють обмін інформацією на великих відстанях, широко застосовуються в бізнесі, змінюючи при цьому процес виробництва, просування та реалізації різних матеріальних і нематеріальних благ, раціональніше використовуючи виробничі ресурси, дозволяючи займатися ним у різних країнах та автоматизувати процес управління ним у цілому.

Використання сучасних інформаційних технологій підвищує безпеку та якість туристичних послуг. На сьогодні в туризмі використовують глобальні розподільчі системи (Global Distribution System), які забезпечують швидке і зручне бронювання квитків на транспорт, резервування місць у готелі, прокат автомобілів, обмін валют, замовлення квитків на спортивні та культурні заходи тощо. Найбільшими глобальними розподільчими системами на міжнародному ринку туристичних послуг є AMADEUS, Worldspan, Galileo, Sabre [2].

Варто відзначити, що серед основних напрямків застосування інформаційних технологій у туристичному бізнесі є впровадження мультимедійних технологій, мобільних додатків, віртуальних карт, зокрема довідників та каталогів. Перевагою електронних каталогів є те, що вони дозволяють віртуально подорожувати вибраними туристичними маршрутами, переглянути ці маршрути в активному режимі, отримати

інформацію про інфраструктуру регіону протягом цих маршрутів, про готелі та інші можливі місця розташування, про систему пільг та акцій на них. Наприклад, програмний продукт «Мастер-Агент» призначений для автоматизації діяльності туристичного агентства та дозволяє завантажувати ціни операторів для здійснення пошуку в залежності від країни, термінів відпочинку, ціни, готелю. Це, в свою чергу, сприяє більш швидкому оформленню заявки, автоматичній обробці усіх необхідних документів. Ці програми насамперед спрямовані на вирішення завдань системи управління та мають низку переваг щодо зниження витрат за рахунок оптимізації бізнес-процесів туристичних підприємств, вчасне виконання замовлень туристичних послуг у необхідному обсязі, забезпечення високої якості туристичного продукту завдяки використовуваним виробничим і управлінським технологіям [3].

Отже, в цілому інформатизація у бізнесі на регіональному рівні є процесом впровадження та використання інформаційних засобів, ресурсів та технологій у регіональній соціально-економічній системі з метою забезпечення ефективного функціонування та взаємодії її елементів. Інформатизація бізнесу туристичної сфери регіону за сучасних умов забезпечує ефективну взаємодію держави, бізнесу, громадян та орієнтована на зниження бар'єрів при взаємодії елементів системи. Виконання цього завдання вимагає встановлення відповідного рівня взаємодії населення з державою, населення з бізнесом та бізнесу з державою з метою реалізації та розвитку проєктів щодо забезпечення соціально-економічного розвитку регіону, підвищення якості життя громадян. Тому, на нашу думку, з метою розвитку індустрії туризму та рекреації регіонів необхідно активізувати використання Інтернет-можливостей для просування туристичного продукту через соціальні мережі та адресне розсилання, ведення електронного бізнесу, розширення асортименту комплексних послуг через онлайн – технологій. Підвищення оперативності розміщення та пошуку інформації, поліпшення системи просування та збуту туристичних послуг, підвищення рівня якості обслуговування подорожуючих сприятиме зростанню конкурентоспроможності туристичного бізнесу та окремих регіонів в мінливих умовах економіки.

Список використаних джерел:

1. Пугачевська К.Й Цифровізація економіки як фактор підвищення конкурентоспроможності країни. *Інфраструктура ринку.* 2018. Випуск 25. С.39-45

2. Наумік-Гладка Н.Г., Щука А.Л. Програмні продукти в туристичному бізнесі. *Економіка та управління в туризмі и готельному господарстві. Комунальне господарство міст*. 2015 випуск 125. С.59-62.

3.Лупак Р. Л., Штець Т. Ф., Пришляк О. П. Інституціональні аспекти державного регулювання розвитку цифрової економіки України. *Бізнес Інформ*. 2020. №1. С. 271–277.

Л.І. Дідковська, к.е.н., ст.наук.сп.
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

УПРАВЛІННЯ ДЕФІЦИТОМ ВОДИ В ЄГИПТІ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Єгипет належить до вододефіцитних країн, оскільки тут на одну особу припадає 700 м^3 води/рік. Згідно з прогнозними оцінками цей показник у 2030 р. становитиме 500 м^3/рік, а у 2050 р. – 250 м^3/рік. Тобто, економічний розвиток та дедалі більша кількість місцевого населення спричинятимуть посилення тиску на водні ресурси. Сільське господарство є найбільшим споживачем водних ресурсів серед усіх галузей економіки Єгипту. На сільгосппотреби тут споживається 58 млрд м^3 води. Площа зрошуваних земель становить 3,6 млн га, з яких 35% – засолені ґрунти [1].

Згідно з висновками ICID[2] саме зрошення має найвищий потенціал ресурсоощадності, який не використовується повною мірою. До надмірних водовитрат призводять: застаріла інфраструктура; низька ефективність зрошення та витратні методи поливу; дуже низька поінформованість місцевого населення щодо способів водозбереження.

Міністерство водних ресурсів та іригації (MWRI) – провідний орган, що відповідає за розвиток та розподіл води, та впроваджує принципи інтегрованого управління водними

[2] Міжнародна комісія з іригації та дренажу (ICID) займається проблематикою формування сталого розвитку та управління водними ресурсами в аграрній сфері.

ресурсами, займається питаннями зрошення та дренажу, підземних вод, покращення стану водних ресурсів Єгипту. У 2005 р. урядом ініційовано впровадження плану інтегрованого управління водними ресурсами, що тривав до 2017 р. Поряд з цим, у 2010 р. прийнято новий план, що триватиме до 2030 р. Основною метою його реалізації є захист водних ресурсів Єгипту (води річки Ніл, а також підземних вод). Початкова вартість витрат, необхідних для його впровадження, становить близько 20 млрд дол. Наприкінці 2003 р. задля забезпечення впровадження децентралізації управління водою було створено Інтегрований відділ управління водними ресурсами (IWMU), який започаткував організацію низки асоціацій водокористувачів. Крім того, у формуванні політики у водному секторі беруть участь Міністерство сільського господарства та меліорації, Державне міністерство охорони навколишнього середовища, Міністерство місцевого розвитку, Управління річкового транспорту тощо.

Основними законами, що регулюють водокористування та розвиток зрошення в Єгипті є: Про зрошення та осушення (1982 р.); Про захист річки Ніл і водних шляхів від забруднення(1982 р.); Про навколишнє середовище (1994 р.). Діяльність водокористувачів, в т.ч. й експлуатація та обслуговування зрошувальних систем, а також накладення штрафів, регулюється законом Про зрошення та осушення.

Починаючи з 2000 р. близько 15% державних інвестицій було спрямовано на будівництво чи реконструкцію зрошувальної інфраструктури та реалізацію водних програм [2]. Крім того, у водний сектор залучається іноземний капітал: програма реконструкції насосних станцій для дренажу й зрошення реалізується коштом Ісламського банку розвитку; Національна програма дренажу фінансується Африканським банком розвитку. Також залучено фінансові ресурси Європейського Союзу, Арабського фонду та Японії.

Останнім часом зростає роль приватного сектора у водному управлінні. План інтегрованого управління водними ресурсами передбачає підвищення внесків водокористувачів. Також передбачено створення центрального підрозділу ДПП, підпорядкованого Міністерству фінансів [3]. Такий крок

спрямований на відновлення зрошувальної інфраструктури.

Отже, водоощадні заходи під час сільгоспдіяльності в Єгипті передбачають: ефективне управління водними ресурсами із залученням водокористувачів; впровадження мікрозрошення та інноваційних технологій (датчиків води, дистанційного керування, зрошувальних систем з високою енергоефективністю); створення водосховищ; заохочення аграріїв до економного водокористування шляхом формування нижчих тарифів для тих, хто вдається до економії води; підготовку менеджерів з іригації; зниження водовтрат при транспортуванні через герметизацію та облицювання каналів й реконструкцію інфраструктури; проведення поливів з врахуванням водопотреби сільгоспкультур та кліматичних факторів ґрунту й повітря; вирощування високорентабельних сільгоспкультур з нижчою водопотребою та солестійких культур; використання очищених стічних, дренажних та опріснених вод, а також підземних вод; імпорт віртуальної води через розширення імпорту пшениці, кукурудзи, олії, м'яса тощо.

Нині Єгипет має потужності з опріснення близько 800 тис. $м^3$ води на добу, а до 2050 р. уряд планує збільшити до 6,4 млн $м^3$ води [4]. Середня вартість опріснення морської води коливається від 0,2-0,4 [1] до 0,8-1,15 [4] дол/$м^3$. Через значні витрати на опріснення морської води в основному її використовують у прибережних морських регіонах на потреби приватної курортної рекреації. Використання опрісненої води на полив можливе у разі її здешевлення шляхом використання відновлюваних джерел енергії (вітряної та сонячної).

Зважаючи на низьку водозабезпеченість місцевими ресурсами південних регіонів України, досвід Єгипту щодо скорочення водовитрат та формування ефективного управління водними ресурсами може бути корисним для подолання вододефіциту та відродження вітчизняної меліорації.

Список використаних джерел:

1.M.H. Amer, Abd El-Hafez, Abdel Ghani. Water Saving in irrigated agriculture in Egypt. URL: www.ocid.org

2.Cost-effectiveness and equity in Egypt’s water sector. URL: www.mof.gov.eg/MOFGallerySource/English/policy-notes/Cost%20Effectiveness%20and%20Equity%20in%20Egypt%27s%20Water%20Sector%20-%20May%202005.pdf.

3. Water Management in Egypt. URL: https://water.fanack.com/egypt/water-

management/
4.Water-poor Egypt eyes quadrupling desalination capacity in 5 years. URL: https://www.reuters.com/world/africa/water-poor-egypt-eyes-quadrupling-desalination-capacity-5-years-2021-10-21/

А.А. Івашура, к.с.-г.н., доцент,
О.М. Борисенко, к.т.н., доцент
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНИХ СИСТЕМ ДЛЯ РОЗУМІННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Повсюдно природне середовище зазнає посилення соціально-економічного тиску внаслідок будь-якої господарської діяльності. Однак у туристичній діяльності спостерігається певна дилема. З одного боку, вона руйнує екосистему, з іншого – залежить від її благополуччя. У минулому туризм в основному розглядався як двигун регіонального економічного зростання, а природне середовище було виділено як "екологічний острів" для підтримки природного стану з мінімальним втручанням людини. Туризм – це більше, ніж економічна галузь. Через взаємозв'язок туризму з навколишнім природним середовищем, цю діяльність можна розглядати як можливість підвищення соціально-екологічної сталості регіону, оскільки він може забезпечити баланс між часто конкуруючими цілями збереження природи регіону та отримання соціально-економічних вигод [1]. Для досягнення обох цілей важливо визнати та стимулювати синергетичну взаємодію між туризмом та навколишнім природним середовищем [2-3]. У цьому контексті синергетичний ефект можна вважати потенціалом для досягнення більш високих результатів у низці соціальних та екологічних аспектів. Встановити синергію між туризмом і навколишнім середовищем складно тому, що можливості для синергії часто не беруться до уваги. Загальновідомо, що, незважаючи на величезний соціальний вплив на суспільство, туризм може надати широкі економічні можливості та підвищити якість життя як місцевих жителів, так і самих

туристів. Проте акцент виключно на соціально-економічних перевагах туризму може бути екологічно небажаним через надмірну експлуатацію природних ресурсів. Завдання полягає в тому, щоб знайти правильний баланс між охороною природи та соціально-економічним розвитком.

Для кращого розуміння складності соціально-екологічної системи, що постійно адаптується, важливо застосовувати концепцію сталості. Необхідно дотримуватись соціально-екологічного (або еволюційного) погляду на сталість, що відкидає ідею стійких станів [4]. Мислення на основі сталості виникло як концептуальна основа, яка може допомогти зрозуміти зміни та численні складні взаємодії в соціально-екологічних системах. Хоча сталість потенційно є властивістю всіх систем, концепція сталості особливо підходить для соціально-екологічних систем, тому що обидві концепції знаходяться на стику людських та природних процесів у часі й просторі та мають спільний інтерес до захисту, управління та планування територій. Замість того, щоб розглядати світ як щось упорядковане, механічне та розумно передбачуване, цей погляд розглядає світ як хаотичний, складний, невизначений та непередбачуваний. Необхідно сприймати сталість не як повернення до нормальної чи стабільної ситуації, а як здатність складних соціально-екологічних систем безперервно змінюватися, адаптуватися та трансформуватися у відповідь на стреси та напруження. Здатність таких змін є сталістю в соціально-екологічних системах [5]. Туризм і ландшафт не можуть бути зрозумілі лише з точки зору стабільності та визначеності. Натомість соціально-екологічне системне мислення може сприяти туризму в природних зонах як способу впоратися зі змінами та невизначеністю.

Перспектива соціально-екологічних систем є корисним підходом і може використовуватися для поліпшення управління багатофункціональними соціально-екологічними системами в регіонах. Можливості для синергії між туризмом і навколишнім природним середовищем часто не беруться до уваги, незважаючи на те, що туризм і охорона природи потенційно сумісні. Питання планування і управління залежить від контексту, і тому стале мислення не пропонує універсального

рішення. Його не слід розглядати як панацею. Для повного вирішення проблеми важливі порівняльні дослідження, оскільки вони можуть пролити світло на відмінності у способах управління туризмом та впливу на навколишнє природне середовище у різних регіонах. Розгляд емпіричних прикладів з багатьох міжнародних досліджень може показати найкращі чи найгірші методи управління туризмом та впливу на природу.

Список використаних джерел:

1. Івашура А. А., Борисенко О. М., Солдатенко А. О. Стале харчування як екологічний маркер в індустрії гастрономічного туризму. *Науково-технічний збірник "Комунальне господарство міст". Серія: економічні науки*. 2021. №. 5 (165). С. 50 – 55.

2. Ivashura A., Borysenko O., Logvinkov S. Environmental safety in the context of ecological and economic models of territorial development. *Екологічна безпека– сучасні напрямки та перспективи вищої освіти*: матеріали І міжнар. інтернет-конф., м. Харків, 25 лют. 2021 р.,Харків, 2021. С. 147-148.

3. Ivashura A. A., Borysenko O. M., Logvinkov S. M. Sustainability problems with ecologically balanced production growth. *Ecology, environmental protection and balanced environmental management: education –science –production –2021*: Abstracts of XXIV International scientific conference, Kharkiv, April 29-30 2021p. Kharkiv, 2021. P. 11–12.

4. Davoudi S., Brooks E., Mehmood A. Evolutionary resilience and strategies for climate adaptation. *Planning Practice & Research*. 2013. Vol. 28 (3). P. 307–322.

5. Heslinga J. H., Groote P., Vanclay F. Using a social-ecological systems perspective to understand tourism and landscape interactions in coastal areas, *Journal of Tourism Futures*. 2017. Vol. 3 (1). P. 23–38.

Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент

Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У березні 2022 року експорт українських товарів скоротився вдвічі, імпорт – більш, ніж втричі. Особливо постраждав вивіз металів та сільськогосподарської продукції, в той же час обсяг експорту низки товарів з глибокою переробкою практично не змінився порівняно з довоєнним часом.Обсяг експорту України в березні склав 5,97 млн тонн на суму 2,7 млрд доларів. Тоді як у лютому держава експортувала 13,1 млн тонн товарів вартістю

5,3 млрд доларів. Наразі головними статтями експорту є руди, кукурудза, феросплави та олія. Істотно скоротився експорт металу. Зокрема, експорт плаского прокату впав майже 10 разів - з 437 тисяч тонн у лютому до 47 тисяч тонн у березні. За деякими позиціями металургії експорт не здійснювався взагалі. Це пов'язано, в першу чергу, з фізичним руйнуванням металургійних об'єктів та зупинкою виробництва.

Протягом березня Україна експортувала 1,1 млн тонн кукурудзи, 309 тисяч тонн пшениці, 118 тисяч тонн соняшникової олії, 40 тисяч тонн соєвих бобів. Це в 4 рази менше, ніж в лютому. Одночасно через російське вторгнення значних втрат зазнав імпорт України. Якщо в лютому держава імпортувала 5 млн тонн товарів на суму 5,9 млрд доларів, то в березні – 1,6 млн тонн вартістю 1,8 млрд доларів. Сьогодні найважливішими статтями імпорту до України є газ, нафта, нафтопродукти та вугілля.

В той же час по багатьох позиціях товарів з глибокою переробкою обсяг експорту лишився на рівні минулого місяця й навіть збільшився. Це, наприклад, кабельна продукція, експорт якої склав 111 млн доларів (130 млн доларів в лютому) або листи облицювальні з дерева - 32 млн доларів проти 26 млн у лютому[1].

Передусім зазначимо, що базовий Закон України "Про правовий режим воєнного стану" не містить жодних універсальних правил або обов'язкових заборон, які мали б застосовуватись до імпорту або експорту на період воєнного стану. Зокрема, у законі відсутні вимоги щодо запровадження ембарго на торгівлю з країною-агресором або навіть країною-окупантом.

Відповідно до положень ст. 9 Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність" (Закон "Про ЗЕД") Верховна Рада України (ВРУ) є найвищим органом, що здійснює державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, і саме до її повноважень належить прийняття рішень про застосування заходів у відповідь на дискримінаційні та/або недружні дії інших держав шляхом встановлення повного/часткового ембарго на торгівлю, позбавлення РНС або пільгового спеціального режиму. Водночас, статтею 29 Закону про ЗЕД

також передбачено, що у разі якщо дискримінаційні та/або недружні дії щодо України застосовуються державою, визнаною ВРУ державою-агресором та/або державою-окупантом, заходи у відповідь можуть застосовуватися за рішенням Кабінету Міністрів України (КМУ) за спрощеною процедурою.

Раніше Україна вже скористалася цим механізмом та запровадила часткове ембарго на товари походженням з Росії Постановою КМУ № 1147 від 30 грудня 2015 року, яка наразі є чинною в редакції згідно з Постановою КМУ № 1354 від 23 грудня 2021 року.

24 лютого, одразу після нападу Росії, Державна митна служба України опублікувала коротке зведення щодо припинення роботи окремих митних пунктів пропуску на кордоні з Росією та Білоруссю. В подальшому було опубліковано Розпорядження КМУ № 188-р від 26 лютого 2022 року, згідно з яким було офіційно тимчасово закрито низку пунктів пропуску через державний кордон та пунктів контролю (переважно тих, що знаходяться на кордоні з Росією та Білоруссю, або у безпосередній близькості від районів, де ведуться активні бойові дії). Отже, митне оформлення товарів з Росії та Білорусі фактично припинене.

Вже зараз до імпорту товарів з Росії не застосовуються запроваджені Урядом правила щодо спрощеного порядку митного оформлення. Щодо Білорусі - то наразі це виключення щодо білоруських товарів не діє, оскільки ВРУ не визнала Білорусь державою-агресором.

Додатково, 9 квітня 2022 року Кабінетом Міністрів України було введено ембарго на торгівлю товарами з РФ (повна заборона імпорту російських товарів через митний кордон України). Також було денонсовано договір між Україною та Білоруссю про співробітництво в галузі науки і технологій.

Згідно з Постановою № 207 від 5 березня 2022 року та Постановою № 259 від 12 березня 2022 року КМУ вніс до переліку товарів, експорт яких підлягає квотуванню та ліцензуванню, м'ясо великої рогатої худоби за окремими позиціями, жито, овес, гречку, просо, цукор, сіль, а також мінеральні добрива (азотні, фосфорні, калійні та комплексні). Для усіх таких товарних позицій постановами від 5 та 12

березня було запроваджено квоти у розмірі 0 тонн, тобто фактично експорт таких товарів з України було тимчасово заборонено. Також було запроваджено необхідність ліцензування експорту пшениці, меслину, м'яса і яєць курей, кукурудзи та соняшникової олії. Щодо останніх двох позицій такі заходи, щоправда, були досить оперативно скасовані Постановою № 352 від 24 березня 2022 року.

Постановою № 353 від 24 березня 2022 року експортні обмеження стосовно добрив було пом'якшено, зокрема - деталізовано перелік товарних позицій для азотних добрив на рівні 10 знаків (замість 4), та збільшено обсяг квот з 0 до 210 000 тонн. Розгляд заявок на одержання ліцензій на експорт таких товарів здійснюється в порядку, встановленому Мінекономіки, а видача ліцензій на експорт цих товарів здійснюється на підставі заявки в межах квоти в розмірі 70 000 тонн щомісяця [2].

Не виключено, що цей перелік буде в подальшому доповнюватись КМУ залежно від актуальних потреб населення і стану економіки.

Отже, як бачимо, в умовах дії воєнного стану Україна не припиняла зовнішньоекономічну діяльність, хоча її обсяги через військові дії та пошкодження об’єктів критичної інфраструктури значно скоротились. Першочерговим завданням для держави залишається підтримка забезпечення життєдіяльності стратегічних галузей економіки та диверсифікація імпорту енергоресурсів та палива з країн Європейського Союзу та США.

Список використаних джерел:

1.Через агресію Росії український експорт знизився вдвічі, а імпорт – втричі URL: https://www.me.gov.ua/News/ (дата звернення 12.05.2022 р.)

2. Які умови створені для бізнесу задля перемоги у війні та одночасної підтримки торгового балансу URL:https://biz.ligazakon.net/analitycs/210611_zovnshnoekonomchna-dyalnst-v-umovakh-vyni (дата звернення 12.05.2022 р.)

Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент,
А.С. Малашенко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СУЧАСНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

Зовнішня торгівля є одним з найважливіших джерел наповнення державного бюджету України. В минулому році розвиток торговельно-економічного співробітництва України відзначився низкою проблем, ключові серед яких пов'язані із диверсифікацією геополітичних та регіональних пріоритетів української держави. На розвиток зовнішньої торгівлі також вирішальний вплив мала низка інших негативних факторів:

- несприятлива кон'юнктура на ключових для України світових ринках;
- нерівномірний розвиток різних країн;
- перерозподіл фінансових потоків й активів;
- коливання світових валют та сировинних цін;
- нестабільність курсу національної валюти;
- загострення проблем у торговельно-економічних та політичних відносинах із Росією через повномасштабне військове вторгнення ;
- нераціональна структура вітчизняного експорту, в якому домінують сировина та продукція з низьким рівнем переробки;
- низька конкурентоспроможність українських товарів та послуг;
- нарощування фінансових зобов'язань через несвоєчасні розрахунки українських підприємств з іноземними партнерами.

Глобалізація світових товарних ринків та економік, зростаюче значення зовнішньоекономічних та торговельних відносин, розвиток міжнародної кооперації зумовлюють дедалі тіснішу інтеграцію та взаємозалежність зовнішньої торгівлі та внутрішньої економіки. Однак критична залежність України від кон'юнктури зовнішніх ринків є одним із головних стримуючих факторів, що впливає на темпи економічного розвитку держави. Тому будь-які масштабні кризові явища у міжнародній економіці обмежують можливості для нарощування та географічної диверсифікації вітчизняного експорту, що

негативно позначаються на економіці України [2].

На сьогоднішній день у світовій економіці більш стрімкі темпи зростання демонструють країни «Великої сімки», на відміну від держав групи БРІКС та інших «нових» ринків, де спостерігається обмеження споживчого попиту, в т. ч. на традиційні товарні групи українського промислового експорту (металопродукція, товари машинобудівної та хімічної промисловості) [1].

Особливо негативно на динаміці зовнішньої торгівлі України позначатиметься ймовірне економічне уповільнення в Росії та Китаю. З іншого боку, вказані негативні процеси меншою мірою позначаться на вітчизняному аграрному експорті, оскільки у країнах з ринками, що розвиваються, триватиме динамічне збільшення попиту на продовольство. Крім того, за позитивного сценарію розвитку світового ринку металопродукції (у т. ч. при умові подолання кризових явищ у промисловості Китаю й Туреччини як основних гравців на цьому ринку), Україна матиме можливості для поліпшення сальдо зовнішньої торгівлі.

Окрім як впливу глобальних тенденцій розвитку світових економік, соціально-економічні зміни на регіональних ринках також залежатимуть й від політичних та безпекових ризиків, пов’язаних із:

- погіршенням відносин країн Заходу із Росією (у т. ч. запровадження взаємних економічних санкцій) через окупацію Криму, розгойдування сепаратистських рухів на півдні та сході України та повномасштабне військове вторгнення на територію України;

- ускладненням загальної безпекової ситуації у Чорноморському басейні. Це може спровокувати утворення нових викликів для економічної безпеки, у першу чергу для країн Східної Європи та Балтії, Південного Кавказу, Туреччини, а також держав Митного союзу;

- підвищенням упродовж ц. р. ризику подальшого зростання нестабільності ситуації (через соціальні вибухи) в Аргентині, Болівії, Венесуелі, Бахрейні, Ємені, Нігерії, Греції, Боснії і Герцеговині;

- збереженням загрози ескалації військових конфліктів у регіоні Близького Сходу та Північної Африки (Сирія, Ліван), в

Африці (ЦАР, ДР Конго, Малі, Судан/Південний Судан) із перспективою розширення існуючих зон нестабільності.

Отже для економіки України зараз вкрай важливою є фінансова та військова підтримка з боку країн Європейського Союзу та США, що дасть можливості для відбудови інфраструктури, зруйнованої внаслідок воєнних дій, а також перспективи отримання статусу країни-кандидата на вступ до ЄС.

Список використаних джерел:

1.Зовнішньоекономічне співробітництво України: стан, перспективи розвитку, загрози та ризики URL :https://bintel.org.ua/nash_archiv/arxiv-regioni/arxiv ukraïna/vneshekonom/ (дата зверненя 11.05.2022 р.)

2.Григорова-Беренда Л.І., Шуба М.В. Теорія і практика зовнішньої торгівлі : навчальний посібник. Харків : Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2016. 136 с.

Н.С. Карвацка, к.е.н., доцент,
І.В. Бабій, ст. викладач
Хмельницький національний університет

ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ: СТАН ДО І ПІД ЧАС ВІЙНИ З РФ

За роки незалежності українська національна економіка стала відкритою економічною системою, яка прагне використовувати переваги міжнародного економічного співробітництва та розвивати міжнародні економічні відносини. Починаючи з 2000 року її експорт становить близько 40 % від рівня ВВП, що свідчить про стабільно високий рівень відкритості.

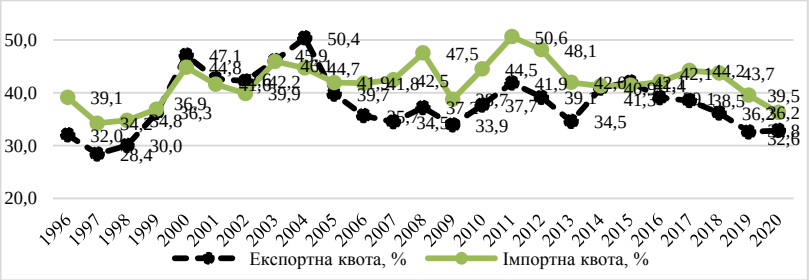


Рис. 1. Динаміка показників експортної та імпортної квот, %

Примітка. Складено та обраховано автором за даними Державної служби статистики України [1]

Дані щодо імпортної квоти України (рис. 1) показують, що економіка України залежить від світового ринку та вразлива до змін зовнішніх факторів. Рівень обсягів прямих іноземних інвестицій в Україну є незначним – 3,5-3,7% від ВВП [1] і свідчить про низьку привабливість інвестиційного клімату в країні. Основними країнами-інвесторами є Кіпр – 29%, Нідерланди – 23,2%, Велика Британія – 5,8%, Німеччина – 5,1% [2]. Обсяги експорту українських підприємств за період незалежності в цілому зростають, однак в останні роки спостерігається тенденція до зменшення товаропотоку. Починаючи з 2013 року помітним стає загострення економічних відносин із Російською Федерацією, відбувається спад в торгівлі з усіма іншими регіонами світу [3]. У географічній структурі як експорту так і імпорту за останні п’ять років є зростання співпраці з Європою та Азією, активізація торгівлі з іншими регіонами світу та зменшення з країнами СНД.

Оцінка товарної структури експорту свідчить проте, що його основу складають сировина і товари з низькою доданою вартістю. Позитивним було додатне сальдо зовнішньої торгівлі послугами, особливо зростання інформаційно-телекомунікаційних послуг для країн ЄС. До війни ІТ-галузь України щороку зростала на 25-30% і в 2021 році перетворилася на ключову в категорії експорту послуг: частка ІТ в експорті всіх послуг становила 37% [5]. Серед імпорту переважають державні та урядові послуги; транспортні; ділові.

Таким чином, станом на початок 2022 року рівень конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості України на світовому ринку залишався низьким через неефективність міжнародної спеціалізації, повільне коригування економічної структури країни, неефективність управління зовнішньою торгівлею. Експортно-орієнтована модель економічного зростання де домінує низькотехнологічний експорт, призвела до розвитку екстенсивної економіки, яка є енергоємною, низькопродуктивною, диверсифікованою, неконкурентоспроможною та залежною від зовнішньої сировини та енергетичних ресурсів, світових товарних ринків та фінансових ринків.

Повномасштабне вторгнення російських військ призвело до

тимчасової зупинки промисловості по всій Україні і, як результат, у березні 2022 року експорт українських товарів скоротився вдвічі, імпорт - більш ніж втричі, порівняно з даними за лютий 2022 року. Починаючи з квітня 2022 року у відносно безпечних регіонах виробництво поступово відновлюється. Однак, згідно з прогнозом МВФ, українська економіка у 2022 році впаде на 35 відсотків [4]; за оцінкою Українського інституту майбутнього, ВВП України в 2022 році скоротиться на 35-50%, кожне друге підприємство може бути закрито [5]. Виходячи з цього, зовнішньоекономічна діяльність України має бути спрямована на:

- відновлення обсягів експорту основних товарів, зокрема зерна, руди, металу; створення механізму просування експорту продукції з високою доданою вартістю (26 квітня 2022 р. Великобританія оголосила про лібералізацію торгівлі та скасування всіх мит і квот на експорт товарів з України, Європейська Комісія 27 квітня запропонувала скасувати на один рік імпортні мита на весь український експорт до країн ЄС та призупинити дію європейських антидемпінгових й захисних правил, що розповсюджуються на імпорт Українських виробів зі сталі [4]); розвиток експорту рідкоземельних металів, таких як: титанові руди (запаси яких вже розвідані та розробляються), літієві руди (Україна має другі в Європі запаси літію, проте вони недостатньо розвідані та не розробляються); розвиток експорту зброї (згідно з даними Стокгольмського міжнародного інституту досліджень миру (SIPRI), найбільшими експортерами зброї за останні п’ять років були США, Росія, Франція – Україна дванадцята; за оцінками Українського інституту майбутнього, Україна має потенціал входження у топ-10 країн-виробників озброєння та топ-5 країн-експортерів озброєння у світі [5]);

- імпортозаміщення та захист вітчизняних товаровиробників. Найбільш критичною є залежність України від імпорту з Білорусі та Росії палива та нафтопродуктів. В сучасних умовах необхідна швидка переорієнтація імпорту цих товарів на єдине джерело постачання – ЄС. Необхідне відновлення нафтопереробної галузі в Україні, у стратегічній перспективі – добудова нафтопроводу Одеса-Броди до м. Плоцьк (Польща). Значними статтями імпорту залишаються продукти нафтохімії

та побутової техніки, виробництво яких можна розвивати в Україні. Відмова від білоруського імпорту аграрної техніки створює необхідність розвитку сільхозмашинобудування;

- відновлення та перебудова транспортної мережі з урахуванням розширення можливостей у напрямку ЄС (залізниця, автомагістралі, трубопроводи), що дозволить спрямовувати український експорт до Європи чи європейських транспортних хабів. Першочерговим є збільшення пропускної спроможності вантажних переходів через західний кордон, розширення можливостей для експорту залізницею в напрямку найближчих портів Польщі та Румунії, будівництво «сухих портів» у прикордонних зонах, перевалка у неглибоководних українських портах на Дунаї.

За оцінкою Українського інституту майбутнього, найближчі повоєнні роки дадуть Україні безпрецедентну можливість перезавантажити систему управління. Українська модель управління має бути унікальною, відбивати необхідність бути стійкою державою й одночасно інтегруватися у західний і світовий політичний та економічний простори, при цьому активно відстоюючи національні інтереси, створюючи сприятливі умови приходу інвесторів [5].

Україна остаточно змінила напрямок зовнішньоекономічної діяльності і ЄС поступово стає найбільшим й головним зовнішньоторговельним партнером. Враховуючи геополітичний, геоекономічний та історичний європейський статус України, ця тенденція має залишатися одним із пріоритетів зовнішньоекономічної політики України.

Список використаних джерел:

1. Держана служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 28.04. 2022)

2. Михайленко О., Красникова Н. Вплив іноземних інвестицій на розвиток економіки України в умовах глобалізації // Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/ ?op=1&z=8046 (дата звернення: 28.04.2022).

3. Kravchuk O. European Association: two years later // Journal of Social Criticism "Common", August 24. 2016. URL: http://commons.com.ua/ ru/yevroasotsiatsiya-dva-roki-potomu/ (дата звернення: 29.04.2022).

4. Сидоржевський М. Єврокомісія пропонує на рік скасувати мита на товари з України // Deutsche Welle. 27.04.2022 URL: https://www.dw.com/uk/yevrokomisiia-proponuie-na-rik-skasuvaty-myta-na-tovary-z-ukrainy/a-61612064 (дата звернення: 01.05.2022).

5. Україна 2022. Як не втратити свій шанс стати сильною державою // Український інститут Майбутнього. 22.04.2022 URL: https://uifuture.org/publications/ukrayina-2022-yak-ne-vtratyty-svij-shans-staty-sylnoyu-derzhavoyu/ (дата звернення: 30.04.2022).

О.М. Ковальова, к.е.н., доцент
Сумський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА УКРАЇНИ

Україна має величезний потенціал для розвитку галузі тваринництва. Це має місце завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам, наявності великих площ земельних угідь, близькості розташування до європейських країн.

Багато науковців займалися пошуком можливих напрямків розвитку виробничого потенціалу галузі сільського господарства, зокрема: Андрійчук В.Г., Бурачек І.В. [1], Месель-Веселяк В.Я., Саблук П.Т. та інші. Однак останнім часом галузь тваринництва перебуває у кризі.

За останні п’ять років поголів’я великої рогатої худоби скоротилося більше, ніж на 20%, свиней, овець та кіз – на 12-14%, поголів’я птиці – на 0,5% [3, с.299]. Причиною цього стало відсутність власних кормових угідь, високі ціни на покупні корми та низькі закупівельні ціни. Однією з причин є зосередження великих потужностей у господарствах населення, що не дає можливості впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій. Наслідком є збитковість виробництва продукції вирощування великої рогатої худоби, овець та кіз, а також птиці. Виробництво м’яса свиней знаходиться майже на беззбитковому рівні, виробництво молока має рівень рентабельності всього 20% [3, с.299].

Для розвитку виробничого потенціалу галузі тваринництва України треба застосувати такі управлінські заходи:

1. Створення умов та допомога у фінансуванні для створення великими або дрібними підприємствами виробництв із замкнутим циклом у вигляді міні-цехів з переробки молока та м’яса, наприклад, крафтових сироварень, крафтових ковбас тощо. Такий захід матиме значення для підприємств, що

розвивають всі галузі тваринництва, однак особливе значення матиме для скотарства, оскільки дозволить зберегти не лише молочне виробництво, а й галузь відгодівлі великої рогатої худоби. Також цей захід створить нові робочі місця для сільських мешканців та надасть можливість для реалізації переробленої продукції з більшим вмістом доданої вартості за вищими цінами, ніж ціни на сировину.

2. Кооперація тваринницьких та переробних підприємств на основі укладання довготривалих відносин з фіксацією адекватної закупівельної ціни.

3. Створення кооперативів дрібними виробниками молока для первинної його обробки для подальшої реалізації за вищою ціною членами кооперативу.

4. Підтримка виробників органічної продукції за рахунок запровадження на різних півнях управління програм із залученням громадських організацій, засобів масової інформації, соціальних мереж по поширенню інформації щодо корисності органічної продукції. При збільшенні попиту на органічну продукцію звичайно зростуть і ціни на неї, що зробить її більш привабливою у виробництві.

5. Перехід на технології виробництва за світовими стандартами якості. Згідно прогнозу розвитку світового аграрного ринку на 2018-2027 рр., відкриваються нові можливості в Індії, країнах Близького Сходу та Північної Африки. Оскільки прогнозується зростання населення на 1-2% та потреби у продуктах харчування [2]. Окрім світових демографічних тенденцій на збільшення експорту продукції українського виробництва вплинуть і військові події, внаслідок яких Україна зможе зайняти нішу Росії у забезпеченні населення світу продуктами харчування.

6. Запровадження на державному рівні механізму дотримання раціональних сівозмін, в структуру яких обов’язково мають входити кормові культури. Раціоналізація структури посівних площ дасть можливість забезпечити підприємства власними кормами та позитивно вплине на родючість ґрунтів.

7. Допомога держави аграріям у вигляді пільгових кредитів на встановлення альтернативних джерел палива та енергії для зменшення енергозатратності виробництва та зниження

собівартості виробленої продукції, що є вкрай необхідним заходом в умовах скорочення імпорту російських енергоносіїв.

Таким чином виробничий потенціал тваринництва України має велике значення, яке посилиться у перспективі, у забезпеченні продуктами харчування як власного населення, так і населення інших країн. Отже роль України у подоланні голоду не дає права на занепад галузі тваринництва. Запропоновані заходи дозволять зміцнити виробничий потенціал галузі тваринництва та стануть основою для подальшого його розвитку.

Список використаних джерел:

1.Бурачек І.В., Михайленко Н.В. Сучасний стан та перспективні напрями розвитку сільського господарства в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 21. С.134-137. URL : http://global-national.in.ua/archive/21-2018/27.pdf (дата звернення 15.04.2022)

2.Муха Р. А. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку сільськогосподарської галузі України. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7218 (дата звернення: 16.04.22). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.8.32

3.Статистичний щорічник України за 2020 рік. / Державна служба статистики. Київ, 2021. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/07/zb_Ukraine%20in%20figures_20u.pdf (дата звернення: 03.05.2022)

І.Ф. Лісна, к.е.н., доцент
Харківський національній економічний університет ім. С. Кузнеця

НЕОБХІДНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПРАКТИЦІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

На сьогодні дослідниками виділяється чотири моделі державного регулювання розвитку туристичної діяльності [1]. Перша (ринкова) модель передбачає відсутність центральної державної туристичної адміністрації, органу державного управління на рівні центральної влади. Усі питання, пов’язані з розвитком туризму, вирішуються на рівні регіонів або самостійно суб’єктами господарювання на основі оперативного регулювання та принципів ринкової економіки. Основна умова

для можливості використання цієї моделі полягає в тому, що країна має бути привабливою для іноземних туристів з усіх поглядів і не мати потребу в особливій рекламі національного туристичного продукту на світовому ринку.

Друга модель передбачає наявність міністерства (органу управління) як сильного та авторитетного апарату управління, який здійснює розвиток та контроль всієї туристичної галузі країни. Така модель управління притаманна країнам, що розвиваються, з перехідною економікою. Наприклад, Єгипет, Мексика, Туреччина характеризуються багатим історичним та природнім потенціалом, що має бути підтримано на державному рівні.

Третя модель державного регулювання туристичної діяльності називається європейською, адже представниками є розвинені європейські держави, а саме Франція, Іспанія, Велика Британія, Італія, на частину яких, згідно з даними ВТО, припадає близько 1/3 світових туристичних прибутків. Питання розвитку туристичної діяльності вирішуються в міністерстві на рівні відповідного галузевого підрозділу, який відповідає за розвиток туризму в країні.

Четверта модель державного регулювання розвитку туристичної діяльності є змішаною. Вона передбачає створення комбінованого міністерства, яке охоплює разом туристичну діяльність та інші суміжні галузі. При цьому туристична галузь визначається пріоритетною для країни, здійснюється розподіл повноважень між туристичними адміністраціями на центральному та регіональному рівні [1].

Серед моделей державного регулювання розвитку туристичної діяльності, що сформувалися у країнах-лідерах ринку туристичних послуг, для вітчизняних реалій адекватною є європейська модель, перевагами вважаємо наступні характеристики: прийняття участі у Європейських заходах; участь європейських фахівців у концепції розвитку вітчизняної туристичної сфери; потужний, сформований потенціал для розвитку туристичної діяльності; наявність органу виконавчої влади або окремого міністерства, що керує розвиток туристичної діяльності в країні; взаємодія приватного і державного секторів; сприяння розвитку туристично

привабливих територій країни.

Також, європейська модель передбачає створення підрозділів з маркетингу, що буде формувати і просувати національний туристичний продукт, здійснювати маркетингові дослідження, рекламно-інформаційну діяльність, організацію та проведення міжнародних туристичних виставок та конференцій.

Європейський вектор розвитку туристичної сфери України обґрунтовується, насамперед, наявністю потужного природного та ресурсного потенціалів, що приваблюватиме увагу вітчизняних та іноземних туристів після скінчення війни. Згідно міжнародного досвіду державного регулювання розвитку туристичної діяльності його окремі елементи можна використовувати і в розвитку туристичної галузі України, але з урахуванням її історико-культурного та природного потенціалів. Отже, саме європейська модель найбільш прийнята для України, оскільки ми вже вибрали європейський вектор розвитку та побудови демократичного суспільства.

Список використаних джерел.

1. Давидова О.Г. Моделі державного регулювання розвитку туристичної діяльності: світовий досвід / О.Г. Давидова // Ефективна економіка. – 2018. – № 10.

2. Козловський Р. Україна: туристичний рух – 2013 / Р. Козловський // Український туризм. – 2018. – № 1. – С. 26–28.

3. Матюшенко І.Ю. Євроінтеграція України в системі міжнародної економічної інтеграції: навчальний посібник / І.Ю. Матюшенко, С.В. Беренда, В.В. Резніков. – Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. – 496с.

O. Mazorenko, PhD in Economics, Associate Professor,
K. Kozhevnikova, student,
A. Zinchenko, student
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF BUDGET ALLOCATION IN UKRAINE AND OTHER EUROPEAN COUNTRIES

In the context of the transition to a market economy, all the institutions of the financial system are given great importance, since they make a certain contribution to the development of the economy of the state. However, in institutions where financial relations are

governed by norms that are not consistent with the actions of economic laws, or by related financial institutions, they create preconditions or directly act on the deepening of the economic crisis. Currently, such institutions are the institutions of bank lending, the state budget, as well as the current system of non-cash payments, both within the country and in settlements with foreign countries. Diverse financial activity in Ukraine, regulated by the norms of various financial institutions, is built on the economic basis of the state.

The state budget of Ukraine is approved by the law of Ukraine. The leading place in the financial system of Ukraine is occupied by the state budget of Ukraine and local budgets of local councils of people's deputies.

State budget - list of state revenues and expenditures for a certain period (for a year). It is a centralized fund of monetary funds accumulated in a general way with the help of taxes and used for state regulation of the economy, stimulating the economic situation, financing social programs, science and culture, the armed forces, the formation of financial and material reserves, the maintenance of government bodies.

The state budget of Ukraine is a nationwide centralized fund of funds, approved by an act of supreme legal force, the Law. The budget is built on the principles of integrity, completeness, reliability, publicity, visibility, and independence of all budgets that are part of the budgetary system of Ukraine.

The relevance of the topic lies in the fact that human rights and freedoms and their guarantees determine the content and direction of the state's activities. The state is responsible for the person for its activities. To fulfill its functions, clearly defined by the Constitution of Ukraine, the state certainly needs financial and material resources, which in the conditions of commodity-money relations of a market economy have a monetary nature. To cover the costs associated with the performance of its functions, any state needs financial resources, which the state receives through the formation and use of a centralized fund, monetary funds - the state budget.

The purpose of this article is to analyze and compare government budgets of two countries. We will consider the distribution of finance in such countries as Ukraine and New Zealand.

To fulfill the stated goal of the article, we need to perform the following tasks:

1. The first is to collect, analyze and describe data about budgets of these countries from external resources on the distribution of the state budget of the country.

2. The second is to create a comparative table of the distribution of funds by spheres necessary for the life of citizens.

3. The third is to draw conclusions.

The state budget is something that no country can exist without. With its help, the state distributes money for the development of the national economy, for the social protection of the population, the maintenance of the state authorities, defense and education of the country. The state budget of Ukraine for each financial year is considered by the Verkhovna Rada of Ukraine and is necessarily approved as a law.

State budget revenues in Ukraine mainly consist of various taxes and fees, and also partly from the privatization of state property. It is important to understand that if budget revenues exceed expenditures, then this is called a budget surplus, and if budget expenditures exceed its revenues, then this is called a budget deficit. Depending on the incomes and expenses taken into account, the following table of budget deficit in Ukraine is distinguished (Table 1):

Table 1

Implementation of the state budget of Ukraine in 2020 (UAH mln.)

2020	Incomes	Expenses	Credits	Balance (budget deficit)
Planned numbers	1095580,4	1182010,4	7845,8	-94275,7
January 2020	50968,5	66282,0	-99,6	-15213,9
October 2020	842437,8	950842,3	3757,6	-112162,1

We can see the budget deficit caused by a reduction in budget revenues and an increase in budget expenditures that is now observed throughout 2020 in Ukraine. There is a budget deficit almost in the economy of every state, so it can be called a standard phenomenon. Of course, the unforeseen situation with the global coronavirus pandemic had a negative impact on spending, as it had to cut finances in other spheres and transfer some of them to the healthcare

sector.

Now we will consider the distribution of the budget of Ukraine in 2020 and understand to which spheres and why this or that percentage was given. Looking on the table below it is clear in which sector were directed money mostly (Table 2).

Based on the numbers that we see in the table, we can draw the following conclusion: in the first place in the priority of expenses in Ukraine is social protection and social security, in the second - national functions, in the third - interbudgetary transfers, in the fourth - public order, security, judiciary, in the fifth - economic activity, on the sixth – defense, and already on the seventh to conduct the undeniably important healthcare now. Why is that?

Table 2

State budget expenditures of Ukraine by functional classification in 2020 from data on 1.11.2020 (million UAH)

Spheres by functional classification	Expenses, million UAH	Expenses, %
National functions	137631,4	14.47%
Defense	86287,3	9.07%
Public order, security, judiciary	118084,5	12.42%
Economic activity	91941,1	9.67%
Environmental protection	3441,0	0.36%
Housing and utilities	48,2	0.01%
Health care	75991,1	7.99%
Spiritual and physical development	6734,8	0.71%
Education	40496,4	4.26%
Social protection and social security	259436,7	27.28%
Interbudgetary transfers	130749,9	13.75%
Total	950842,3	100.00%

The European Union has allocated € 10 million in humanitarian aid for residents of eastern Ukraine "in connection with the coming winter and the coronavirus pandemic." This is stated in the statement of the European Commission. Therefore, in order not to aggravate the situation of the Ukrainian economy even more, the country accepts assistance from outside, so as not to compromise other areas

besides healthcare. However, the Minister of Finance of Ukraine Serhiy Marchenko has promised to increase Ukraine's budgetary spending on healthcare in 2021. According to him, they will grow from 3.4% of GDP to 4.2% of GDP and in 2023 will reach 5% of GDP.

Let's look at the distribution of the state budget in New Zealand. Budget 2020, dubbed "Rebuilding Together", is the New Zealand budget for fiscal year 2020/21 worth NZ$50 billion, presented to the House of Representatives by Finance Minister Grant Robertson on 14 May 2020, the third budget presented by the coalition government of 2017–present. This budget occurs during the COVID-19 pandemic in New Zealand and on the same day that the country exits the lockdown brought about by alert level 3.

The 2020 budget includes allocating NZ $ 50 billion to the COVID-19 Response and Recovery Fund, which will be spent on several areas including a NZ $ 3.2 billion wage subsidy scheme, business support, trades training support, a NZ $ 1.1 billion environmental jobs package, $ 900 million to support Māori, housing, and extending the school lunch program. NZ $ 15.9 billion will be spent on rejuvenating the economy while NZ $ 20.2 billion will be put aside for future investment.

Total assets at $391.3 billion were $23.5 billion below forecast. This is primarily owing to decreased marketable securities held by the Reserve Bank.

Total liabilities at $285.4 billion were $24.4 billion below forecast, and mainly owing to the decrease in borrowings.

The Reserve Bank has used $1.6 billion of settlement cash to purchase reserves that were to have been funded by the Treasury borrowing. Therefore, the impact of settlement cash on GSID is adjusted by this amount.

Now we will consider the distribution of the budget of New Zealand in 2020 and understand to which spheres and why this or that percentage was given. Looking on the table below it is clear in which sector were directed money mostly (Table 3).

Based on the numbers that we see in the table, we can draw the following conclusion: in the first place in the priority of expenses in New Zealand is social protection and social security, in the second - health care, in the third –education, in the fourth and the fifth -

economic activity and interbudgetary transfers, on the sixth – public order, security, judiciary, and already on the seventh - public order, security, judiciary.

Table 3

State budget expenditures of New Zealand by functional classification in 2020 from data on 31.10.2020 (million UAH)

Spheres by functional classification	Expenses, million $	Expenses, %
National functions	1,606	3,74
Defense	807	1,88
Public order, security, judiciary	1,721	4,01
Economic activity	4,114	9,58
Environmental protection	485	1,13
Housing and utilities	653	1,52
Health care	7,434	17,31
Spiritual and physical development, culture and recreation	1,251	2,91
Education	5,598	13,03
Social protection and social security	15,174	35,32
Interbudgetary transfers	4,114	9,58
Total		100,00 %

The 2020 budget was released in the midst of the global COVID-19 pandemic, which spread to New Zealand in late February 2020. In response to an increase in the number of COVID-19 cases, the country entered into a nationwide lockdown on the evening of 25 March, in which all non-essential businesses were closed. Because of the closure of businesses, the government offered a $12.1 billion wage subsidy scheme to offset employment costs in an attempt to keep as many New Zealanders as possible in their jobs.

The original contents of the budget were set aside and replaced with a plan on how New Zealand will recover from the lasting effects of COVID-19, of which this budget is only the first step. Finance Minister Grant Robertson states that the economic recovery for New Zealand will create an extended operating deficit and increase debt to above previous targets, however he points out that New Zealand entered the COVID-19 crisis with a debt of below 20% of GDP

compared to the United States with 90% and the United Kingdom with above 75%. The budget expands on the $12 billion New Zealand Upgrade Programme infrastructure project.

In order to make it more convenient to compare the distribution of the state budgets of Ukraine and New Zealand in percentage terms, below is a comparative chart (Figure 1).

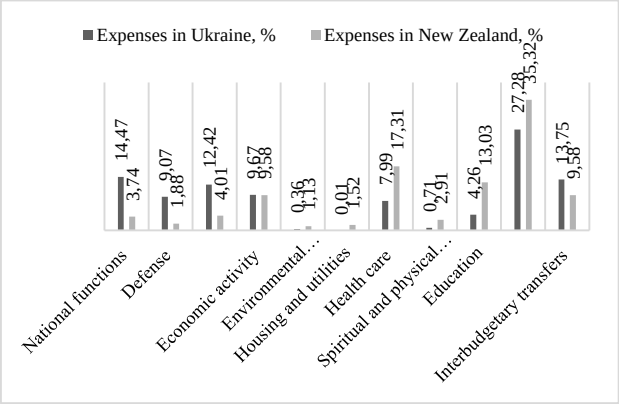


Fig. 1. Comparative chart of the state budgets of Ukraine and New Zealand

Based on this chart, a comparative analysis of the distribution of funds from the state budget of New Zealand and Ukraine can be made. We can definitely say that New Zealand allows itself to spend a lot more finance than Ukraine on such spheres as environmental protection, housing and utilities, health care, education, spiritual and physical development, culture and recreation, social protection and social security. However, it is incorrect to be say that Ukraine lags behind a more developed country. In our country more attention is paid to the directions of national functions, defense, public order, security, judiciary, economic activity interbudgetary transfers, than in New Zealand.

In total, we had eleven spheres, among which the countries of Ukraine and New Zealand distribute their state budgets. Based on our diagram above, New Zealand spends more money on its country, when compared with Ukraine - seven out of eleven spheres, New Zealand pays more emphasis, and Ukraine is ranked above New Zealand in only four of them.

According to Wikipedia's data on the revenues and expenditures

of the countries of the world for 2017, where they are ranked by budget expenditures, you can see that New Zealand (place 41) is higher than Ukraine (position 58). How then can she spend more than Ukraine? It's all about the percentage of the country with its income and even GDP. Of course, this can be attributed to the fact that in 2018 the GDP in New Zealand was 204.9 billion USD, and the GDP in Ukraine was 130.8 billion USD. In general, the more revenues from outside the country and the more developed internal resources that can be converted into monetization, the more free it feels towards the distribution of finances from its own state budget.

It cannot be concluded and loudly proclaimed that New Zealand is simply using budget funds more rationally. No, this is not so, just in each country, based on the needs and desires of its population, the situation within the country, economic aspects, which also depend on external factors, highlight a list of certain priorities, on which the vector of development and improvement will be directed every year.

References:

1.'"We are ready to move into level two': Jacinda Ardern's speech in full". 11 May 2020. Retrieved 11 May 2020 – via Spinoff.

2.Small, Zane; O'Brien, Tova (17 April 2020). "COVID-19: $12 billion package includes wage subsidies, tax relief and sick leave support amid coronavirus pandemic". Newshub. Retrieved 6 May 2020.

3."New Zealand confirms case of Covid-19 coronavirus". Radio NZ. 28 February 2020. Retrieved 6 May 2020.

4."Covid-19: New Zealand is now in lockdown". Radio NZ. 25 March 2020. Retrieved 6 May 2020.

5."Covid 19 coronavirus alert 3: New Zealand to move to alert 4 lockdown for next four weeks - Jacinda Ardern says schools closed, essential services only". NZ Herald. 23 March 2020. Retrieved 6 May 2020.

6.Small, Zane (7 May 2020). "Budget 2020: Government's original priorities 'put on ice' to prioritise '1-in-100 year shock'". Newshub. Retrieved 11 May 2020.

7.Dreaver, Charlie (18 May 2020). "Budget 2020: What you need to know". Radio New Zealand. Archived from the original on 14 May 2020. Retrieved 18 May 2020.

8.Molyneux, Vita (14 May 2020). "Budget 2020: Where the Government is spending big to rebuild New Zealand after coronavirus". Newshub. Archived from the original on 18 May 2020. Retrieved 14 May 2020.

9.ЗАКОН УКРАЇНИ Про Державний бюджет України на 2020 рік

10. https://index.minfin.com.ua/finance/budget/gov/

11. https://index.minfin.com.ua/finance/budget/gov/2020/

12. https://index.minfin.com.ua/finance/budget/gov/expense/

13. https://www.treasury.govt.nz/system/files/2020-12/fsgnz-4mths-oct20.pdf

В.В. Нечитайло, к.е.н.
Національний науковий центр
«Інститут аграрної економіки» НААН України

ДІЯЛЬНІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Нині сільськогосподарські підприємства стикаються з великою кількістю ризиків, які пов’язані насамперед із виробництвом та збереженням посівів. Через бойові дії, постійні повітряні тривоги керівники підприємств орієнтуються на виробництво культур, яким необхідно менше догляду. У більшій мірі перевага надається посівам тих культур, яким необхідна менша кількість добрив та засобів захисту рослин. Ракетні удари по нафтобазах та крадіжки техніки російськими загарбниками сильно вдарили по фінансовій спроможності сільськогосподарських підприємств, навіть тих які давно і успішно працювали на цьому ринку.

Попри складні наслідки пов'язані з російською агресією сільське господарство потрапило у топ-10 видів за кількістю зареєстрованих компаній, що вказує на швидку адаптацію агробізнесу у важкі часи [1].

Війна диктує свої умови, у сільськогосподарських підприємств є проблеми з обіговими коштами, але посівна вже давно розпочалась, так як і державна пільгова програма, яка дозволяє забезпечити посівну (для підприємств до 10 тис. га).

Програма передбачає компенсацію відсотків за кредитами на покриття будь-яких витрат, пов’язаних зі здійсненням сільськогосподарської діяльності. Кредитна підтримка складається з таких напрямків: максимальна сума кредиту на який поширюється компенсація відсоткової ставки становить 50 млн грн; позики надаються для здійснення сільськогосподарської діяльності (посівної) на період дії воєнного стану; термін кредиту становитиме півроку. Окрім того, пропонується компенсація відсоткової ставки за залученими кредитами. Максимальний розмір державної гарантії за портфельними кредитами до 80% [2].

Експорт сільськогосподарської продукції морським шляхом зупинений країною-агресором. Перед Україною нині стоїть одне

з найважливіших завдань – переорієнтація основних товарів вітчизняного експорту з портів Чорного та Азовського морів на інші маршрути. Держава вже почала експортувати зерно залізницею через свій західний кордон. Однак сільськогосподарські виробники не можуть у повній мірі збути та вивезти урожай продукції 2021 року, багато продукції залишається на складах господарств, у зерносховищах та на елеваторах.

Аграрний сектор є однією з ключових галузей у зовнішньоекономічній діяльності України. Найбільшу частку в українському експорті продукції агропромислового комплексу займає продукція рослинництва, наступні жири та олії рослинного та тваринного походження. В даному сегменті найбільше експортується соняшникової олії. Із сегменту готових продуктів важливе місце у експорті займає макуха соняшника, яка закуповується іноземними країнами для годівлі тварин.

Відповідно до даних міжнародних консалтингових компаній Україна має приблизно 25 тонн пшениці і кукурудзи, які можна експортувати до липня-серпня [3].

За даними Державної служби статистики у січні-грудні 2021 р. капітальні інвестиції в цілому в економіку України склали 528 млрд грн, за аналогічний період капітальні вкладення у аграрний сектор становили 49,1 млрд грн, з них 48,1 млрд грн (97,9%) інвестицій направлено у сільське господарство, 1,0 млрд грн (2,0%) у лісове і лісозаготівлю, 0,05 млрд грн (0,1%) у рибне господарство. У 2022 р. інвестори спрямовуватимуть свої інвестиційні ресурси переважно на просте відновлення капіталу та збереження наявних потужностей.

Весняна посівна в Україні проходить у воєнних умовах і відбувається лише на тих територіях, де немає активних бойових дій, однак наші сільськогосподарські виробники роблять все для уникнення продовольчої кризи в державі та забезпечення населення всіма необхідними продуктами харчування.

Список використаних джерел:

1. В Україні зареєстровано 103,5 тис. виробників сільськогосподарської продукції. AgroPolit.com: веб-сайт. URL: https://agropolit.com/news/23583-v-ukrayini-zareyestrovano-1035-tis-virobnikiv-silskogospodarskoyi-produktsiyi (дата звернення: 26.04.2022).

2. Держава запроваджує додаткові заходи підтримки аграріїв в умовах воєнного стану. LIGA ZAKON: веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/news/209958_derzhava-zaprovadzhu-dodatkov-zakhodi-pdtrimki-agrarv-v-umovakh-vonnogo-stanu (дата звернення: 27.03.2022).
3. Відновити експорт в умовах війни: складно, але життєво необхідно. УКРІНФОРМ: веб-сайт. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3449529-vidnoviti-eksport-v-umovah-vijni-skladno-ale-zittevo-neobhidno.html (дата звернення 26.04.2022).
4. Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції : веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 25.04.2022).

І.О. Новік, к.е.н., доцент,
К.Ю. Івах, здобувач вищої освіти
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Економічна криза 2020-2021 років була викликана природним явищем, пандемією COVID-19. Щоб зупинити пандемію або хоча б уповільнити поширення нового вірусу, Україна, як і інші країни, була вимушена перейти до надзвичайно жорстких та масштабних карантинних обмежень, включаючи локдаун. Через пандемію та тимчасовий карантин знизився експортний прибуток, відзначалися значні збитки у сфері туризму та було тимчасово призупинено роботу підприємств.

Економічна стратегія підприємства в міжнародних економічних відносинах складається з ряду елементів, найважливішими з яких є стратегія запобігання його банкрутства. Вся економічна стратегія повинна носити випереджаючий та запобігаючий характер і включати в себе товарну і цінову стратегії, зниження витрат, стратегію поведінки на ринку цінних паперів. В умовах нестабільності спричиненої пандемією, уповільнення платіжного обороту, недостатньої кваліфікації менеджерів на тлі непевного характеру ринкового середовища, проблема моделювання антикризової політики підприємства є надзвичайно актуальною. Антикризова політика

є частиною загальної фінансової політики підприємства [1].

В умовах загальної пандемії в усьому світі одним з основних завдань управління підприємством має бути реалізація результативної системи антикризового управління підприємством. Тим більше необхідний такий аналіз для прийняття оптимальних управлінських рішень в процесі антикризового управління, що стосуються таких проблем, як:

– продаж підприємства в цілому;

– визначення ринкової вартості в статутному капіталі фірми або ринкової вартості пакета акцій підприємства;

– уточнення та коригування бази оподаткування підприємства;

– залучення інвестицій з банківської та інших сфер;

– організація спільних підприємств і холдингових компаній;

– ліквідація підприємства.

Ризик при інвестуванні визначається ступенем невизначеності в отриманні майбутніх доходів. Звідси, при наявності ризику, природне прагнення інвестора збільшити прибутковість вкладень для компенсації можливих майбутніх втрат. І чим більше ризик, тим більше збільшення ставки відсотка на інвестиції [2].

З метою недопущення розповсюдження коронавірусної інфекції, збереження життя, здоров’я та забезпечення безпеки працівників та оточуючих людей, у випадку виявлення у працівника первинних ознак захворювання, роботодавцям рекомендується негайно забезпечити направлення такого працівника до медичного закладу для встановлення відповідного діагнозу.

З метою реалізації заходів, передбачених законодавством у разі встановлення карантину, роботодавці зобов’язані вжити всіх можливих заходів.

Серед таких заходів:

— надання працівникам щорічних основних та додаткових відпусток, інших оплачуваних відпусток, передбачених законодавством;

— надання відпусток без збереження заробітної плати за заявою працівників;

— встановлення працівникам неповного або скороченого

робочого часу;

— запровадження роботи змінами;

— тимчасове запровадження дистанційної або надомної роботи;

— введення простою;

— продовження роботи за умови застосування засобів індивідуального та колективного захисту [3].

Список використаних джерел:

1. Бутенко Д.В., Бутенко Л.М. Когнитивная концептуальная модель финансово-экономической устойчивости предприятия. Программные продукты и системы. 2015. №3. С.170.

2. Beaver W.H., Correira M., McNichols M. Financial Statement Analysis and the Prediction of Financial Distress. Foundations and Trends in Accounting, 2021. Pp. 99.

3. Державна служба України з питань праці. Як організувати роботу працівників під час карантину, не порушуючи трудове законодавство, 2020. URL: https://dsp.gov.ua/zakhody-iaki-maiut-vzhyty-robotodavtsi-z-metoiu-nedopushchennia-rozpovsiudzhennia-koronavirusu/

С.І. Павлюк, к.е.н., доцент

Миколаївський національний аграрний університет

СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО ТУРИЗМУ ДЛЯ МІСЦЕВОЇ ГРОМАДИ

Зростання значимості туризму та загострення проблем, пов’язаних з його розвитком, змушують говорити про необхідність змін та пошуку нових векторів розвитку. Це стало причиною численних спроб адаптації головних положень і принципів концепції сталого розвитку до контексту туризму. Надмірне споживання туристами енергії, води, палива часто відбирає ці ресурси в корінного населення [1].

Аналіз світових тенденцій розвитку туризму свідчить, що останнім часом швидкими темпами зростає саме частка зацікавлених споживачів в екологічному, зеленому або сільському туризмі. На законодавчому рівні дані види туризму не розрізняються, та, нажаль, не мають юридично визначеного поняття.

При цьому в Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року сільський туризм є одним із пріоритетних

напрямів державної політики. Оскільки він найбільшою мірою відповідає сучасним пріоритетам сталого розвитку, а саме: збереження природного та культурного середовища, економічна підтримка добробуту місцевої громади, постачання туристам місцевих екологічних продуктів харчування.

Так, у зв'язку з тим, що сфера туризму немає дієвих практичних можливостей до саморегуляції, а по-друге, екологічний чинник набув в ній економічного значення, тому доцільно долучити державу та місцеві органи самоврядування щодо стримування стихійного розвитку туризму.

Туристично-рекреаційна сфера є одним з трендових напрямів соціально-економічного розвитку сільської місцевості завдяки посиленню мотивації територіальних громад у розбудові соціальної інфраструктури та створенні нових робочих місць. Пошук шляхів покращення соціально-економічного розвитку територіальних громад стимулює їх багатофункціональний розвиток (диверсифікацію сільської економіки) та призводить до застосування нових нетрадиційних форм підприємницької діяльності, однією з яких є сільський зелений туризм. Він відкриває нові потенційні можливості, зокрема, сприяє створенню нових робочих місць та наповненню місцевих бюджетів, збільшенню доходів населення, ефективному використанню ресурсів, розвитку соціальної інфраструктури, виникненню альтернативних форм зайнятості та підприємницької діяльності, підвищенню престижу сільської місцевості [2].

Кожній громаді доцільно розробити портфель комплексних стратегій розвитку, наприклад:

1) економічна складова (природні, географічно-територіальні, техніко-технологічні, культурно-історичні, інформаційні, фінансові, інноваційні) – стратегія підтримання конкурентних переваг;

2) соціальна складова – стратегія покращення якості життя та добробуту населення громади;

3) екологічна складова – стратегія збереження та покращення стану навколишнього середовища;

4) історична спадщина – стратегія збереження та охорони пам'яток історико-культурної спадщини.

У подальшому, коли мова буде йти про розвиток туризму в тій чи іншій громаді, доцільно було поєднати екологічний та туристичний напрям, де стратегічною метою стало б просування турботливого ставлення до довкілля й сталого розвитку території, яка є предметом туристичного відвідування, тобто це формування стратегії сталого туризму на основі збереження історико-культурної спадщини та навколишнього середовища.

При цьому використання комунікаційних носіїв (рис. 1) для ефективного позиціювання намірів громади є одним з перспективних напрямків її соціально-економічного розвитку. Зокрема, для просування проєкту, послуги, ідеї чи цінності, а в даному випадку туристичного продукту місцевої громади слід використовувати зручні комунікаційні канали та форми комунікацій.

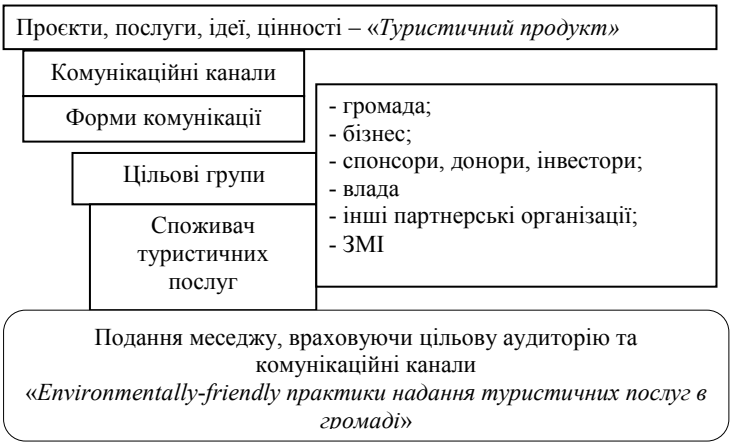


Рис. 1. Просування туристичного продукту
Джерело: власні дослідження

Комунікаційні канали представлено як традиційні (друковані, телебачення, радіо) та новітні (інтернет версії радіо, ТВ-каналів, друкованих видань; соціальні мережі; власний сайт; зустрічі; зовнішня реклама; інформаційні агенції та ін.).

Відповідно зручними формами комунікацій можуть бути: інтерв'ю; круглі столи, форуми, неформальні зустрічі, прес-конференції; соціальні акції, публічні заходи; статті у друкованих та електронних виданнях; інформація для

соціальних мереж; прес-анонси, прес-релізи; відеоролики, аудіоролики; листівки, брошури, постери; фото-звіти, інфографіка; хештеги, флешмоби та ін.

Подання меседжу цільовим групам (по-перше, це споживачі послуги; по-друге – інші групи, наприклад, сусідня громада, бізнесові структури тощо) забезпечить зацікавленість та відповідні реакції (наприклад, збільшення потоку туристів, надходжень до бюджету або додаткові робочі місця).

Список використаних джерел:

1. Осітнянко Д. О., Примак Т. Ю. Впровадження принципів сталого розвитку в туристичній індустрії. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7612 (дата звернення: 04.05.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.152.

2. Павлюк С. І. Перспективи розвитку зеленого туризму для регіонального туристичного ринку. Modern Economics. 2021. № 26(2021). С. 121-128. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-18.

Yu.S. Papizh, PhD in Economics, Assistant-Professor,
D.D. Prylutska, student
Dnipro University of Technology

QUALITY MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE – SUBJECT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

With the development of international trade and intensified competition, the activities of individual enterprises, as well as sectors of the economy in foreign and domestic markets, depend entirely on the extent to which their products or services meet quality standards. Therefore, the problem of ensuring and improving product quality is relevant for all countries and enterprises. The success and efficiency of the national economy largely depend on the solution of this problem. It should be borne in mind that improving product quality is a long-term and continuous task. There should be a comprehensive, systems approach the implementation of which is possible only within the quality management system.

The process of quality management at the enterprise is carried out in several stages and depends on the chosen concept of the enterprise and quality strategy.

The organization of quality management assumes that the top management of the enterprise establishes appropriate management

and control procedures depending on the chosen strategy.

The implementation of the developed concept involves all the staff of the enterprise, including workers, who must understand the goals and objectives of management and improving the quality of products (services). This stage helps to identify leadership in the field of quality.

The purpose of the next stage is to determine and justify the requirements of consumers for certain goods (products), and these requirements may apply to suppliers of individual materials, spare parts, semi-finished products by the manufacturer and end users indirectly through the quality of goods and services. While most companies focus on the needs of external consumers, internal consumers are also important for solving the problem of quality, ie production units and personnel involved in marketing, finance and others. At this stage, you need to constantly monitor changes in consumer requirements and use approaches such as questionnaires, structured interviews, focusing on individual groups and others. In addition to the continuous study of consumer demand, it is necessary to monitor the changing market priorities [1].

Closely related to the identification of requirements and shortages of consumer needs is the stage of control of current levels of implementation of decisions on logistics quality management. To do this, it is necessary to determine the methodological tools for measuring deviations from a given level of quality. Such tools in the control of production procedures are various statistical methods of selective and continuous control, quality control maps, charts, Pareto analysis and more. The connection between the third and fourth stages is usually carried out using the systems approach and analysis.

The quality management strategy should focus on the following key points:

– understanding the shortage of consumers;

– continuous quality improvement;

– measurement of the level of quality achieved and continuous monitoring;

– broad initiatives in training and retraining;

– the importance of organizational change [2].

The next step is to implement the adopted quality strategy. The complexity of implementation lies in the variety of aspects of quality

associated with many activities (works) carried out by staff both directly to the manufacturer of finished products and intermediaries (associates). The task of quality management is to develop a unified ideology and understanding of the company's position in the adopted quality strategy for all categories of personnel: middle and lower management, production, warehousing and other categories of workers, drivers, workers engaged in cargo handling and packaging, specific quality control specialists in production and services, etc.

To maintain and expand their market position, most foreign organizations, maintaining and setting ever higher quality standards, strive to continuously improve the quality of products. The policy of continuous quality improvement is usually implemented through certain marketing or operational strategies.

Thus, the main advantage of an effective quality assurance system is that it guarantees a portfolio of orders to the company, ie strengthening its position in market relations and competition.

References:

1. Bielko I.A. Upravlinnia yakistiu produktsii v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvom. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriia : Ekonomika*. 2016. T. 21, Vyp. 2. S. 69-73. (in Ukrainian)

2. Lysenko O.M. Systemy upravlinnia yakistiu: osoblyvosti vprovadzhennia zghidno z novoiu versiieiu standartu ISO 9001. *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu. Seriia : Ekonomika i menedzhment*. 2016. № 1. S. 27-34. (in Ukrainian)

З.В. Пічкурова, к.е.н., доцент
Національний авіаційний університет

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЗАБЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

В умовах динамічного і мінливого бізнес-середовища інтелектуальний капітал перетворився на визначальний фактор забезпечення конкурентних переваг підприємств, який порівняно з матеріальними ресурсами здатний стимулювати їх економічний розвиток та забезпечувати швидку адаптацію до інноваційних викликів та змін, що відбуваються на світовому ринку. Невідворотність процесів посилення впливу інтелектуального капіталу на всі сфери діяльності підприємства

обумовлює необхідність створення ефективної системи управління даним активом, значення якого постійно зростає.

За оцінками експертів, у сучасній економці співвідношення матеріальних ресурсів до нематеріальних складає 30:70%, тоді як на початку XX ст. ця пропорція становила 63:37%, а ринкова вартість деяких міжнародних компаній, конкурентні переваги яких базуються на нематеріальних активах, майже у 6 разів перевищує їх балансову вартість [1, с. 22]. Серед Топ-10 компаній США з найвищим показником ринкової капіталізації, можна виділити фірми, вартість інтелектуального капіталу яких перевищує їх ринкову капіталізацію. Серед них, зокрема, компанія Apple, ринкова капіталізація якої складає 2,9 млн. дол. США, а вартість інтелектуального капіталу – 3,3 млн. дол. США. Інтелектуальний капітал компанії Alibaba оцінюється у 2,9 млн. дол. США, у той час, коли її ринкова капіталізація складає 4,8 млн. дол. США [2].

За таких умов, конкурентоздатність компаній на світовому ринку сьогодні визначається здатністю формувати, нарощувати і управляти власним інтелектуальним капіталом з метою підвищення його вартості та ефективності використання.

За своїм змістом інтелектуальний капітал підприємства є його колективним ресурсом, що інтегрує знання та досвід персоналу, нематеріальні активи підприємства, його управлінську структуру, побудовану на інноваційних засадах. Відповідно до найбільш поширеного у науковій літературі підходу до структурування інтелектуального капіталу, останній включає такі компоненти, як:

– людський капітал, що ґрунтується на інтелектуальних природних або набутих здібностях, знаннях та досвіді працівників компанії, їх життєвих та професійних позиціях;

– структурний капітал, який втілюється у ефективний механізм функціонування та розвитку людського капіталу і пов'язаний із організаційними, управлінськими, інформаційними, соціальними, та іншими аспектами, притаманними кожній окремій компанії;

– клієнтський капітал, який включає здатність компанії до налагодження ефективної взаємодії із суб’єктами зовнішнього середовища, насамперед, з клієнтами, постачальниками,

посередниками, контактними аудиторіями тощо.

Враховуючи вищевикладене, можна охарактеризувати основні стратегії управління інтелектуальним капіталом сучасних підприємств. Так, управління людським капіталом передбачає розвиток як професійних, так і особистих якостей персоналу, які забезпечують конкурентні переваги для компанії на світовому ринку завдяки здатності створювати унікальні, одиничні продукти або надавати персоналізовані послуги.

Управління структурним капіталом реалізується через формування ефективної організаційної структури управління, яка повинна забезпечити комфортні умови для професійного зростання та особистісного розвитку персоналу, заохочувати ініціативність, мотивувати до креативності у процесі роботи. В межах управління структурним капіталом особливе значення необхідно приділяти також формуванню корпоративних відносин і цінностей, які дозволяють сформувати відповідний мікроклімат, що сприятиме розвитку інтелектуального потенціалу. Окрім цього, даний напрямок управлінської діяльності потребує також розробки стратегії діяльності інноваційно орієнтованої фірми, що дозволить досягти конкурентних переваг за рахунок володіння нематеріальними активами.

Управління клієнтським капіталом має на меті, передусім, створення конкурентних переваг завдяки сильному бренду, який викликає довіру у споживачів. Але стратегію управління підприємством не доцільно формувати на засадах домінування клієнтоорієнтованого підходу та ігнорувати інші напрямки управління клієнтським капіталом, у межах яких компанія має зосередити увагу на створенні ефективного механізму взаємодії із діловими партнерами та іншими суб’єктами бізнес-середовища, що дозволить створити позитивний імідж та підвищити рівень міжнародної конкурентоспроможності.

Отже, невід’ємною умовою забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств є максимально ефективне управління усіма складовими інтелектуального капіталу. Формування системи управління, орієнтованої на певний його елемент, наприклад, виключно на персонал або клієнтів не дозволить підприємству досягти конкурентних переваг на

світовому ринку. Слід зазначити, що за конкретних умов або на певних етапах діяльності компанії основну увагу в процесі управління інтелектуальним капіталом може бути зосереджено на окремих його складових, проте загальна стратегія менеджменту має передбачати інтегрований та системний підхід.

Список використаних джерел:

1.Пугачевська К. С., Воробей Ю. М. Інтелектуалізація капіталу як фактор посилення конкурентних позицій міжнародних компаній. Бізнес Інформ. 2019. №12. С. 21-36.

2.Top ten list of companies by Intellectual Capital and Fundamental measures. Attainix Consulting. URL: https://www.attainix.com/ICTopTen.aspx?TTP=FP_MCI (дата звернення: 12.05.2022).

В.І. Порфіренко, к.е.н., доцент,
Є.В. Федорець, здобувач вищої освіти
Національний транспортний університет

CURRENT ASPECTS OF INTERNATIONAL AND DOMESTIC TRUCK MANAGEMENT DURING THE RUSSIAN INVASION IN UKRAINE

Ukraine is currently going through difficult times. There was a full-scale military invasion of Ukraine by the Russian Federation. This has left a certain imprint on the macroeconomic processes in the economy, as well as on the organization and management of trucking.

When Russia invaded Ukraine, the lives of every Ukrainian and every business changed. Well-established supply chains have ceased to function. The port is closed, there are no flights. The risks associated with car deliveries have increased - companies with well-established logistics have had to reorient in a matter of days.

There have been significant changes in import-export relations with the Russian Federation, both in Ukraine and in many other countries that support it. Operational guidelines on the management of external cordons to facilitate crossing the cordons between Ukraine and the European Union. The notice provides an overview of measures that facilitate border control, which are available under the Schengen Area regulations, while ensuring a certain level of border checks. In order to reduce border crossing delays, the border

guards may apply waivers to certain categories of border guards, including transport workers, irrespective of their nationality, who have valid documents certifying their profession.

Member states are recommended to create emergency support facilities to ensure prompt and safe access and return of organizations that provide humanitarian assistance to people on the territory of Ukraine.

Ukraine is under martial law, ie men aged 18 to 60 are prohibited from traveling abroad. However, there are exceptions. In accordance with the Resolution of the Government of Ukraine of 03.03.2022 № 194 [3].

Ukrainian carriers, who continued to work during the war, quickly refocused on the delivery of essentials - humanitarian goods. During the war, many humanitarian flights were made, both domestic and international. It delivers food, medicine, clothing, hygiene items, ammunition and military items. Mostly from western Ukraine to Kyiv, from Poland and the Netherlands to Lviv. We provide humanitarian goods free of charge, but only if the truck is refueled or reimbursed. Exceptions - when the truck will still be on the right route - to avoid "idling" and can "take away" humanitarian aid [1].

In order to avoid delays in sending humanitarian aid, the following points should be taken into account: collect the entire batch of goods in one place; inform the time when the goods are ready for shipment; know the volume of goods and whether there are special requirements (temperature regime in the case of medicines, etc.); know who, when and where will receive the goods; provide contacts of the person who has all the information about the cargo and in which you can clarify the details if necessary. The "today for today" option is unlikely to work, as the war has "exposed" problems in logistics.

Currently there is a great shortage of vehicles and drivers. It takes more than a resource to cover them. With the first missile strikes on our cities, foreign logistics companies have suspended operations in Ukraine. It turned out that "this is not their war", and few people call it a war - the rhetoric rather "conflict" or "crisis". Many of the Ukrainian drivers took up arms and went to defend the country. That is, drivers began to be physically lacking. Those who remain will not

always go to hotspots. That is why, during the war, the government allowed even drivers with category B licenses to drive trucks (ie vehicles of category C, C1 weighing 7.5 tons) and also allowed conscripts to cross the border. To do this, you must make a special application in the system "18-60" for registration. Thus, the authorities are trying to overcome the shortage of truck drivers [2].

In Ukraine now, literally, we have to follow "unknown paths" and discover new roads. Now safety is a priority, the main thing is to get there.

The war in Ukraine has severely blocked shipments to and from Ukraine, and Ukrainian shipments are being imported at greatly increased costs. CMR insurance is not currently in effect in Ukraine, so countries should be aware that in the event of damage, the costs are borne entirely by the person ordering the shipment. Sanctions against Russia create big problems in managing exports to Russia and Belarus, with customs authorities at the European border applying rules for sanctioned goods at their own discretion. Despite the fact that there is a single legislative body for sanctioned goods, Poland and Lithuania impose blocking of cargo at the border often for no apparent reason, and in addition to the usual orders, cargoes spend time looking for a solution with the ministry.

The transportation situation in Europe is not great as it is, transportation tariffs are also rising exponentially and are not justified for all European transport. As always, the crisis situation leads to speculation, which drives freight rates to absurd levels.

Since no one knows how long this situation will last and how unstable it will be, everyone should not suffer from what is happening and prevent it. It is advisable to organize shipment in advance by talking to the managers of the different competence departments to assess orders and orders together for your customers. It cannot be ruled out that today's truck availability situation may not get any worse during the summer.

The record of road transport for 2.5 months of the war shows that logistical procedures were disrupted and must be renewed taking into account the war specifics. The main purpose of road transports should be the examination and safe operation of supply lines.

References:

1. URL: https://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pid-chas-viyni-gumanitarni-vantazhi-obmezhennya-na-perevezennya-50231625.html

2. URL: https://www.golovbukh.ua/news/29998-novats-shchodo-peretinu-kordonu-cholovkami-prizovnogo-vku-pd-chas-vonnogo-stanu
3.URL: https://tsn.ua/ato/yak-vodiyam-vantazhivok-prizivnogo-viku-otrimati-dozvil-na-peretin-kordonu-2027086.html

І.П. Потапюк, к.е.н., доцент,
К.О. Щерба, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЕКОМЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Екологічний менеджмент підприємства є частиною загальної системи управління, яка включає організаційну структуру, планування, розподіл відповідальності, практичну діяльність, процедури, процеси та ресурси, необхідні для розробки та реалізації цілей екологічної політики, її перегляду та коригування [2, 3].

Особливість ЕМ аграрних підприємств передбачає, перш за все, розробку екологічних завдань на основі відповідних стратегій та програм та їх реалізацію шляхом створення профільних структур та моніторингу результатів на всіх рівнях. Головне питання полягає в тому, що екологічні проблеми мають постійний і глобальний характер і зачіпають інтереси кількох поколінь.

Екоменеджмент визначає функціонування аграрного підприємства з точки зору загальновизнаних принципів управління. Серед них:

1) принцип послідовності, який визначає ЕМ як комплекс взаємопов’язаних елементів, що забезпечують найкраще виконання цілей екологічного управління підприємства;

2) принцип стандартизації, що передбачає регламентацію організації екологічного управління;

3) принцип оцінки, який підкреслює необхідність постійного вимірювання та моніторингу системи екологічного управління та її організації;

4) принцип зобов’язання та політики, який визначає індивідуальну екологічну політику компанії та гарантує

виконання екологічних зобов'язань;

5) принцип доступності, тобто забезпечення свободи доступу до інформації та простоти координації природокористування;

6) принцип розвитку, який передбачає постійне вдосконалення ЕМ та моніторинг рівня найбільш ефективних систем на підприємстві;

7) принцип безперервності передбачає раціональне розташування процесів для забезпечення постійної уваги до охорони навколишнього середовища [1].

Таким чином, інтеграція екологічно значущих сфер діяльності в одну єдину систему управління може призвести до ефективного впровадження та функціонування системи екологічного управління та сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства в агропромисловому комплексі в цілому.

Список використаних джерел:

1. Сагайдак Ю.А. Екологічний менеджмент: нові можливості діяльності українських підприємств. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки.* 2015. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_2_16.

2. Siebert H. Economics of environmental theory and policy. Berlin : Springer, 1998. 187 p.

3. Soderbaum P. Ecological Economics: A Political Economics Approach to Environment and Development. London : Earthscan, 2000. 287 p.

К.О. Прокопенко, к.е.н., ст.наук.співроб.
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА В УКРАЇНІ: СТАН, ОЧІКУВАННЯ ТА РИЗИКИ

Протягом всього періоду незалежності аграрний сектор України забезпечував достатньо високий рівень продовольчої безпеки. Виробництво більшості основних видів сільськогосподарської продукції дозволяло гарантувати країні продовольчу незалежність. Зокрема виробництво зернових у 2020 р. втричі перевищило внутрішні потреби країни, дозволило отримати значні доходи від експорту продукції та забезпечити продовольчу безпеку на глобальному рівні. У 2020 р. Україна залежала лише від імпорту плодів та ягід (на 25%), та молочних продуктів (на 1%). Оцінка вітчизняних показників споживання

основних видів продовольства шляхом порівняння фактичного рівня продовольчого споживання з його нормативними показниками, затвердженими законодавчими документами, свідчить, що у передвоєнний період середнім показникам продовольчого споживання в країні вдалося подолати бар'єр мінімальних норм, хоча середній фактичний рівень харчування залишався ще суттєво меншим раціональної норми.

У світовому порівнянні рівень продовольчої безпеки оцінюється також шляхом розрахунку глобального індексу продовольчої безпеки (GFSI) і сформованого на його основі рейтингу. Міжнародні оцінки засвідчили, що в 2021 р. Україна знаходилася на 58-му місці в світі або на 25-му в європейському регіоні [1]. Найкращі показники Україна мала за критерієм якості та безпеки продовольства (55 позиція) та природних ресурсів та сталості (56 місце). Детальне вивчення індексу (GFSI) дозволило встановити основні ризики продовольчої безпеки в Україні у довоєнний період. До найбільш ризикових критеріїв індексу для України на період оцінки (тобто тих, що найбільше відхилялися від середньосвітових негативно) відносилися: фінансування програм забезпечення продовольчої безпеки, низький обсяг державних витрат на наукові дослідження в області сільського господарства, ризик політичної нестабільності, корупційні ризики, сільськогосподарська, дорожня та іригаційна інфраструктура, низький ступінь прихильності уряду країни до поліпшення стандартів харчування в країні, проблеми із водними та земельними ресурсами тощо.

Воєнні дії на території України критично вплинули на стан продовольчої безпеки в Україні та світі. Наразі перед аграрним сектором країни стоїть низка викликів, зокрема ризик зрив посівної кампанії, що є особливо загрозливим, зважаючи на високі світові ціни на газ і, відповідно, міндобрива. Активні бойові дії наразі відбуваються в тих областях, де вирощують значну частину пшениці — Харківській, Одеській, Запорізькій, заміновані значні території Київської, Чернігівської, Житомирської, Сумської областей. Очікується, що це призведе до зменшення врожайності, зборів і експорту зернових. Посівні площі загалом зменшаться, однак на середину травня вже

засіяно 9,9 млн га земель, що становить 68,7% запланованих площ [2]. Також зміниться структура посівів, зокрема скоротяться площі під кукурудзою на зерно та соняшником. Серед ризиків слід виокремити проблеми із забезпечення населення овочами через очікуване скорочення виробництва овочів внаслідок бойових дій на півдні країни та тимчасової окупації Херсонської області.

Ще одним викликом стане порушення ланцюгів постачання продукції сільського господарства та харчових продуктів (від виробника сільськогосподарської продукції до реалізації продукції споживачеві). Серед викликів воєнного періоду слід виокремити ймовірну нестачу трудових ресурсів, зокрема при виробництві таких трудомістких видів продукції як овочі та фрукти.

Також в країні наразі ускладнений експорт аграрної продукції на зовнішні ринки через блокування портів України з боку рф, що негативно вплине на стан продовольчої безпеки у країнах, які залежать від імпорту продовольства з України. Зокрема у оновленому звіті Міністерства сільського господарства США (USDA) зазначено, що обсяги виробництва та експорту пшениці в 2022 р. будуть на рівні 21,5 млн т і 10 млн т відповідно, що на 11,5 млн т нижче показника попереднього року, а експорту — на 9 млн т. Виробництво кукурудзи в 2022р. вони прогнозують 19,5 млн т (менше на 11,5 млн т у порівнянні з попереднім роком), а експорту — 9 млн т (менше 14 млн т від попереднього періоду) [3]. Таке значне скорочення як виробництва, так і експорту суттєво вплине на світовий ринок та призведе до зростання цін.

Загалом, в Україні є запас базових продуктів, який забезпечить продовольчу безпеку населенню у найближчій перспективі. При наявності можливостей для успішного збору урожаю країна зможе забезпечити себе основними продуктами харчування, однак існуватимуть високі ризики у забезпеченні населення продукцією тваринництва, овочами та фруктами. Крім того, значні виклики постануть перед світовою спільнотою щодо забезпечення продовольчої безпеки на глобальному рівні.

Список використаних джерел:

1. Global Food Security Index. Strengthening food systems and the environment through innovation and investment / The Economist Intelligence Unit. London [etc.]

: The Economist Intelligence Unit Limited, 2020. URL: https://foodsecurityindex.eiu.com.
2. В Україні уже засіяли 3,3 млн га соняшника / Міністерство аграрної політики та продовольства. URL: https://minagro.gov.ua/news/v-ukrayini-uzhe-zasiyali-33-mln-ga-sonyashnika
3. Grain: World Markets and Trade / United States Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service. URL: https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/grain.pdf

В.Ф. Пуртов, к.е.н., доцент
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ДІАГНОСТИКА ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДІВ У МОЛОКОПЕРЕРОБНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Ринок молочної продукції, як і будь який інший ринок характеризується наявністю певних атрибутів, виділених на рис.1. Атрибути ринку – це певні характеристики продукції, що виробляється, які роблять продукт привабливим для споживача. Атрибути поділяються на функціональні та емоційні. Функціональні – матеріальні властивості товару. Емоційні – допоміжні властивості товару, що впливають на підсвідомість споживача.

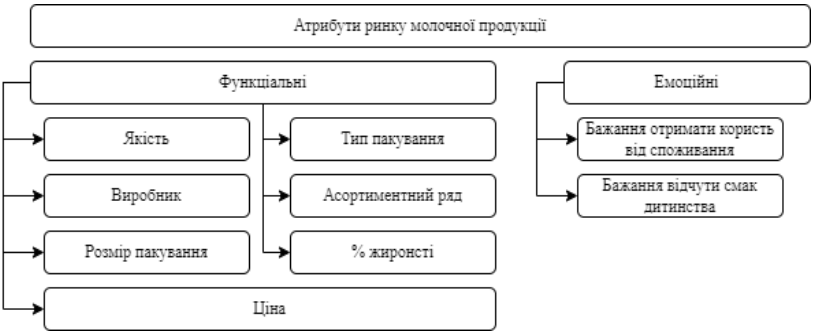


Рис. 1. Атрибути ринку молочної продукції [1, с. 64]

Щоб оцінити позиціонування найбільш відомих брендів молокопереробної промисловості доцільно використовувати матрицю «Мак-Кінзі» що базується на двох складових – привабливості ринку та конкурентоспроможності фірми.

Привабливість ринку включає в себе наступні ознаки: розмір

ринку; темпи його зростання; рентабельність активів; рівень конкурентної боротьби; чутливість до інфляції; забезпеченість матеріально-технічними ресурсами; соціальне середовище. Конкурентоспроможність компанії визначається за сукупністю таких факторів: якість товару; абсолютна частка ринку; відносна частка ринку; привабливість асортименту фірми; ефективність каналів збуту; ефективність рекламної діяльності, чутливість до цін та фінансові ресурси. В якості обєктів дослідження обрано бренди «Ферма», «Селянське», «Яготинське», «Рудь», «Молокія». Результати дослідження представлено на рис. 2.

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність		
	Висока 10 - 6,67	Середня 6,66 - 3,33	Низька 3,32 - 0
Висока 10 - 6,67	"Ферма" "Селянське" "Яготинське"		
Середня 6,66 - 3,33	"Рудь"	"Молокія"	
Низька 3,32 - 0			

Рис. 2. Матриця «Мак-Кінзі» – привабливість ринку та конкурентоспроможність брендів молокопереробної промисловості

Бренд «Ферма» знаходиться в лівій частині матриці, зверху, тобто в першій зоні на перетині показників конкурентоспроможності – 9,28 та привабливості ринку – 8,64. Дана ситуація свідчить, що компанія «Ферма» підтверджує звання лідера і знаходиться на вигідних позиціях на такому конкурентному ринку. Даній компанії не варто намагатись змінювати стратегію позиціонування чи реформувати брендинг найближчим часом. Маркетингові та фінансові зусилля варто направити та підтримання вже сформованого іміджу бренду.

Бренди «Селянське» та «Яготинське» також знаходяться в

першій зоні лівої частини матриці з показниками конкурентоспроможності 7,22 та 8,92 та привабливістю ринку 7,64 та 8,16 відповідно. Дана ситуація свідчить, що ці компанії також володіють сильним брендом та вигідними позиціями на ринку. Для даних компаній також найважливішим є підтримка існуючих показників і поступова інвестиційна діяльність у бренд з метою не швидкого, але стійкого зростання фірми загалом.

Бренд «Рудь» розташувався в другій зоні лівої частини матриці з показниками конкурентоспроможності – 7,86 та привабливості ринку – 6,4. Дана ситуація свідчить, що цьому бренду необхідно проводити більш якісну рекламну діяльність та працювати на впізнаваність. Крім того в підприємства наявні значні виробничі потужності, що в перспективі дає можливість отримання конкурентної переваги шляхом економії на масштабі.

Та врешті-решт бренд «Молокія» розташувався в другій зоні центральної частини матриці з показниками конкурентоспроможності 6,36 та привабливості ринку 5,14. Для даного бренду існує необхідність пошуку нових конкурентних переваг, підвищення ефективності рекламних комунікацій та інвестування у високодоходні сегменти ринку з низькими ризиками.

Список використаних джерел:

1. Пуртов В.Ф., Федорко Д.І. Розвинений бренд або стагнація: вплив брендингу на розвиток вітчизняних молокопереробних підприємств. III Міжнародна студентська наукова конференція «РЕЗУЛЬТАТИ РОЗВИТКУ НАУКОВОЇ ДУМКИ: 2021». Вінниця. 24.12.2021. URL: https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/liga/article/view/17887.

2. Топ-100 найдорожчих брендів України: URL: https://glavcom.ua/economics/finances/top-100-naydorozhchih-brendiv-ukrajini-pidsumki-2020-roku-743881.html#top-100

3. Аналітика ринку молока // Milk.UA. URL: http://milkua.info/uk/post/section/analysis-of-the-milk-market?page=1&per-page=10.

І.А. Сисоєнко, к.е.н., доцент,
Д.О. Карлюка, к.е.н., доцент,
В.О. Кузьміна, здобувач вищої освіти
Херсонський національний технічний університет

АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ТОВАРНОЇ СТРУКТУРИ ІМПОРТУ З КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Розглянемо зміна динаміки структури зовнішньої торгівлі товарами за географічними регіонами (рис. 1).

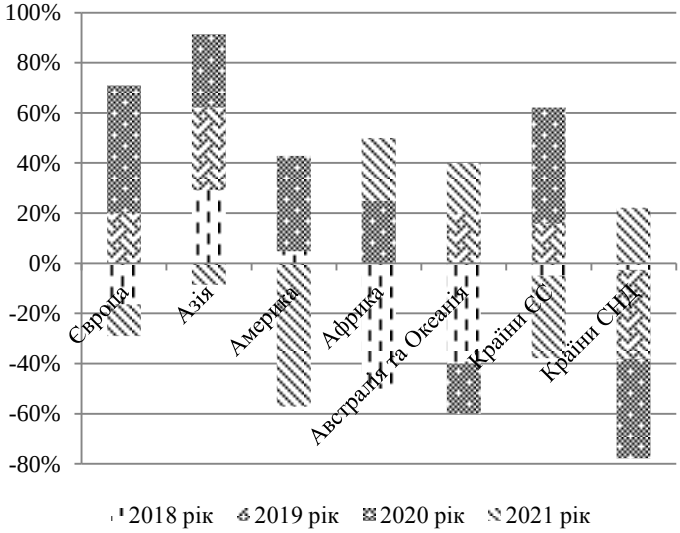


Рис. 1. Зміна динаміки структури зовнішньої торгівлі товарами за географічними регіонами, %*

**Примітка. Складено автором за даними джерела [1].*

Отже, як бачимо, найбільший імпорт товарів є з Європи, його частка поступово збільшується за аналізований період. На другому місці за імпортом товарів займають країни ЄС: значне зменшення відбулось у 2021 році за рахунок пандемії COVID-19.

Проаналізуємо структуру імпорту продовольчих товарів з країн Європейського Союзу та зобразимо її на рис. 2.

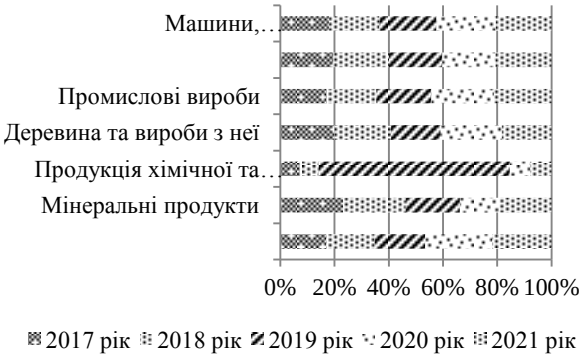


Рис. 2. Структура імпорту товарів з країн Європейського Союзу, %*

Примітка. Складено автором за даними джерела [1]

Результати, зображені на рис. 2 показують зменшення імпорту товарів майже за всіма категоріями за 2017-2021 роки. Найбільше зменшення відбулось за імпортом мінеральної продукції – за аналізований період це зменшення складає 3,8%.

Список використаних джерел:

1. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua. (дата звернення: 03.05.2022).

В.М. Собчишин, к.е.н.,
С.О. Драчук, аспірант
Полтавський державний аграрний університет

ОПТИМІЗАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ САНАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

З урахуванням викладеного у [2], підвищення ефективності управління санацією сільськогосподарських підприємств вбачаємо у застосуванні критеріїв оптимізації структури капіталу в єдиному комплексі. Так, удосконалення методичних підходів до оптимізації джерел фінансування санації сільськогосподарських підприємств має бути забезпечене, на нашу думку, перевіркою доцільності формування оптимальної, згідно з критерієм мінімізації середньозваженої вартості капіталу, частки позикового капіталу з використанням

механізму фінансового левериджу/важеля.

У процесі управління санацією сільськогосподарського підприємства порядок перевірки з допомогою механізму фінансового левериджу/важеля доцільності формування позикових коштів згідно з результатами оптимізації структури капіталу за критерієм мінімізації його середньозваженої вартості має передбачати, з нашого погляду, опрацювання наступних умов із прийняттям відповідних рішень:

- умова 1: чи є потреба у позиковому капіталі? Якщо він потрібен, то слід розрахувати диференціал фінансового левериджу/важеля. В протилежному випадку підприємство не залучає позиковий капітал;
- умова 2: чи валова рентабельність активів більша за вартість позикового капіталу? Якщо так, то доцільно залучати позикові кошти у розмірах згідно з результатами оптимізації структури сукупного капіталу за критерієм мінімізації його середньозваженої вартості. Якщо ні, слід відмовитися від залучення позикового капіталу чи шукати резерви підвищення валової рентабельності активів та/або шляхи здешевлення вартості позикових коштів.

Розрахунок ефекту фінансового левериджу/важеля за формулою (1) дасть змогу з'ясувати, чи забезпечуватимуть позикові кошти, сформовані в розмірі, що відповідає оптимальній, згідно з критерієм мінімізації середньозваженої вартості капіталу, частці, зростання рентабельності власного капіталу санованого підприємства:

$$ЕФЛ = (1 - СПП) \times (ВВР - В_{ПК}) \times \frac{ПК}{ВК}, \qquad (1)$$

де ЕФЛ – ефект фінансового левериджу/важеля;
СПП – ставка податку на прибуток, виражена десятковим дробом;
ВРА – валова рентабельність активів, %;
$В_{ПК}$ – вартість позикового капіталу, %;
ПК – середня сума позикового капіталу;
ВК – середня сума власного капіталу;
(1 - СПП) – податковий коректор;
(ВРА - $В_{ПК}$) – диференціал фінансового левериджу/важеля;
$\frac{ПК}{ВК}$ – плече (коефіцієнт) фінансового левериджу/важеля [1, с. 281].

При одержанні від'ємного значення ефекту (диференціалу)

фінансового левериджу/важеля залучення позикового капіталу буде неефективним, а питому вагу останнього, з нашого погляду, не можна вважати оптимальною. За таких умов фінансовому менеджеру сільськогосподарського підприємства слід працювати над пошуком шляхів здешевлення вартості позикового капіталу або резервів підвищення валової рентабельності активів.

При визначенні оптимальної структури капіталу та ефекту фінансового левериджу/важеля для сільськогосподарського підприємства, яке перебуває на спрощеній системі оподаткування (четверта група платників єдиного податку), мають місце певні методичні особливості розрахунку податкового коректора. Так, на розрахунок ефекту фінансового левериджу/важеля та оптимальної структури капіталу для платників єдиного податку четвертої групи цей податок не матиме впливу, адже незалежно від суми фінансового результату до оподаткування величина єдиного податку в певному звітному періоді буде фіксованою величиною (ставка оподаткування прибутку фактично дорівнює нулю). В такому разі значення податкового коректора для сільськогосподарських підприємств-платників єдиного податку четвертої групи буде рівне одиниці.

Таким чином, з метою підвищення ефективності управління джерелами фінансування санації сільськогосподарських підприємств доцільність формування позикових коштів за результатами оптимізації структури капіталу за критерієм мінімізації його середньозваженої вартості слід оцінювати через розрахунок ефекту або диференціалу фінансового левериджу/важеля. У розрахунку оптимальної структури капіталу та ефекту фінансового левериджу/важеля для сільськогосподарських підприємств-платників єдиного податку четвертої групи податковий коректор варто вважати рівним одиниці.

Список використаних джерел:

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учеб. курс. Изд. 2-е, перераб. и доп. Киев : Эльга, 2004. 656 с.

2. Собчишин В. М. Комплексне застосування критеріїв оптимізації структури капіталу на сільськогосподарському підприємстві. *Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство*: матеріали IX Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених, Бердянськ, 16–17 квітня. 2020 р. Київ : Талком, 2020. С. 152–155.

N. Stepanenko, phd, associated professor,
S. Kuznets Kharkiv National Economy University

THE ROLE OF THE TOURISM SECTOR IN THE EUROPEAN INTEGRATION PROCESS

At the beginning of the XXI century, the development of the tourism industry has acquired large dimensions. This industry has been generating high profits for countries that develop it. The countries of the European Union are not exception. Today, the tourist market acquires the features of a highly competitive environment in which each country is trying to become the first in promoting a tourist product. It is estimated that the revenues from the tourism industry from year to year are growing in the budgets of countries worldwide. That is why the development of tourism in Ukraine is an important factor in conditions of Eurointegration.

European values and European integration vector of Ukraine are political realities of today. European guidelines have received actual practical implementation in a number of decisions and actions of both the Ukrainian state and authorities of the European Union. Thus, Ukraine faces the tasks of acquiring a new quality of economic growth and implementing structural economic reforms with the aim of increasing the level of competitiveness in European market.

Tourism plays one of the leading roles in the European Community. Recently this sector of economy is rapidly developing and soon it will probably be the most important sector of economy. The development of tourism in recent years has grown rapidly not only in Europe but worldwide. The diversity of these services has been impressive in recent years. The interest in rural tourism, which is a special type of agritourism has increased.

The process of socio-economic unification with the EU member states in Ukraine will be actualized especially after the war. People from all over the world will get interest visiting renovated regions of the country.

Before the russian invasion to Ukraine tourist industry became increasingly important for the economy and social sphere of our country. Tourism development contributes to economic diversification, encourages inflow of foreign investments, accelerates

development of exports, encourages bringing related industries to international activities, helps to create new jobs and employment, contributes to growth of individual incomes and the welfare of the nation.

Today, despite the war and the sufficient level of instability in the socio-economic sphere, the country has chosen strategy of European integration. European integration is the process of social and economic unification of countries based on deep and sustainable relationships as well as distribution of labor between national economies, and interaction of their entities, industrial structures at different levels and in different forms.

It is clear that the integration process in the relevant directions consists of introduction of European norms and standards in education, tourism, dissemination of their cultural, scientific and technical achievements in the EU. As a result such steps will promote Ukraine in the European cultural identity and integration into the European intellectual and educational, scientific and technical environment.

Further development of democracy, political stability, identification of priority directions of economic development, the future accession of Ukraine to the EU - all will ensure the creation highly profitable tourism industry that would meet the needs of domestic and international tourism, considering the natural and climatic, recreational, social, economic, historical and cultural potential of the country, its national characteristics.

References:

1. Угода про асоціацію між Україною, з однією сторони, та Європейським Союзом та його державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: http://www.kmu.gov.ua/kmu/docs/EA/00_Ukraine-EU_Association_Agreement_(body).pdf. – Назва з екрану.

2. Степаненко Н.О., Степаненко В.О. Інтеграція України до європейського союзу: переваги та недоліки / Н.О. Степаненко, В.О. Степаненко // Вісник економіки транспорту і промисловості. № 61 – 2018. – С. 62-67.

3. Stepanenko N. The prospects of Ukraine's European integration. Proceedings of International scientific conference "Scientific Research Priorities – 2017: theoretical and practical value", 22th-23th of June 2017, National-Louis University, Nowy Sacz, Poland. Publisher: WSB – National-Louis University, Nowy Sacz, 2017. – p. 28-30.

С.В. Степаненко, к.е.н.
Державний біотехнологічний університет

ЗМІСТ ТА ПРИРОДА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ

Вихідним пунктом для реалізації аналізу елементів ресурсного потенціалу підприємств аграрного сектору, механізмів їх ефективного поєднання є формування розуміння сутності ресурсного потенціалу як економічної категорії.

Скоріше правилом, ніж виключенням є наявність цілого спектру підходів до його визначення. Так, наукова література містить, зокрема, наступні варіанти детермінації ресурсного потенціалу: сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, у тому числі здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства [1, с. 57]; не тільки сукупність ресурсів, що є в розпорядженні підприємства чи цілого регіону, а також спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) та отримання максимального прибутку. Він характеризує не весь запас конкретного ресурсу, а ту його частину, яка залучена у виробництво з урахуванням економічної доцільності та досягнень науково-технічного прогресу і включає в себе не тільки сформовану систему ресурсів, а й нові альтернативні ресурси та їхні джерела [2, с. 61]; характеристика наявності фінансових, виробничих та інноваційних ресурсів, які в подальшому можуть бути активовані для ефективного функціонування, а також резервів та можливостей мобілізації цих ресурсів, які можна буде використати для забезпечення безперебійної роботи в майбутньому [3]; сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для досягнення поточних стратегічних цілей та виконання місії підприємства [4]; сукупність накопичених ресурсів господарюючого суб’єкта, що характеризують систему його можливостей у реалізації цілеспрямованої діяльності з урахуванням впливу постійно

змінних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ [5]; сукупність можливостей факторів (ресурсів), що реалізуються в процесі виробництва матеріальних благ, а також невикористаних можливостей, задля ефективного використання виробничих, природних і науково-технічних ресурсів, необхідних для забезпечення економічного зростання підприємства та більш повного задоволення суспільних потреб [6]; комплексна категорія, що є основою матеріального відтворення в гармонійному поєднанні з продуктивними силами й виробничими відносинами, що збалансовує кількісні та якісні співвідношення ресурсів [7].

Різноманітність підходів до розуміння змісту ресурсного потенціалу зумовлена його багатоаспектністю, зокрема, в представлених визначеннях по-різному сформульована функція реалізації ресурсного потенціалу, як то: виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства (Маршук Л.М., Материнська О.А., Ярова А.О.); отримання максимального прибутку (Лейбович А.В.); ефективне функціонування, безперебійна робота (Берднікова Л.Ф.); реалізація цілеспрямованої діяльності (Стексова С.Ю.); забезпечення економічного зростання підприємства та більш повного задоволення суспільних потреб (Краснокутська Н С.), збалансування кількісного та якісного співвідношення ресурсів (Славов В.П.); успішна конкурентна боротьба на ринку (Томпсон А.А., Стрикленд-III А.Дж.); досягнення максимального економічного ефекту (Окорокова Л.Г.).

На наш погляд, представлений спектр функціональної спрямованості ресурсного потенціалу в більшості випадків є вузьким і не відповідає сучасним поглядам на реалізацію бізнес-процесів, а його розуміння необхідно розширити за рахунок включення концептів сучасних теорій сталого та інклюзивного розвитку. Зазначений підхід отримав відображення у наступному визначенні категорії «ресурсний потенціал»: сукупність ресурсів, що може бути залучена у виробничі процеси за наявних технологій і соціально-економічних відносин з метою реалізації тактичної мети отримання максимального прибутку підприємством в рамках стратегії підтримання екологічного балансу навколишнього середовища

та розбудови механізмів гармонізації соціальних відносин.

Структурний аналіз ресурсного потенціалу як системи взаємопов'язаних видів ресурсів стикається з проблемою їх неоднозначного трактування. В найбільш загальному вигляді можна використати теорію факторів виробництва, за якою виділяються такі фактори як земля, капітал і праця з подальшою деталізацією зазначених дефініцій та особливостей використання в аграрному секторі з огляду на специфіку розвитку виробничих відносин в соціально-економічній системі сучасного етапу розвитку. Підсумовуючи вище наведені міркування, зазначимо: врахування базових концептів сучасних теорій економічного розвитку дозволило розширити розуміння категорії «ресурсний потенціал» за рахунок доповнення стратегічними орієнтирами функціонального наповнення, як то підтримання екологічного балансу навколишнього середовища та розбудова механізмів гармонізації соціальних відносин.

Список використаних джерел:

1.Маршук Л.М. Принципи формування финансово-ресурсного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2016. Вип. 18. С. 56-59.

2.Лейбович А.В. Формування та оцінка ресурсного потенціалу Запорізького регіону. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. №10. С. 60-67.

3.Бердникова Л.Ф. Ресурсный потенциал организации: понятие и структура. *Вектор науки ТГУ.* 2011. № 1. С. 201–203.

4. Материнська О.А., Ярова А.О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: https://nauka.kushnir.mk.ua (дата звернення: 18.01.2022).

5.Стексова С.Ю. Методология определения ресурсного потенциала строительного предприятия. URL: https://dis.ru/library/557/25951 (дата звернення: 18.01.2022).

6.Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ : Вид-во ЦНЛ, 2005. 352 с.

7.Славов В.П. Ресурсозбереження як важливий чинник розвитку виробничих систем. Агроінком. 2007. №7–8. С. 52–57.

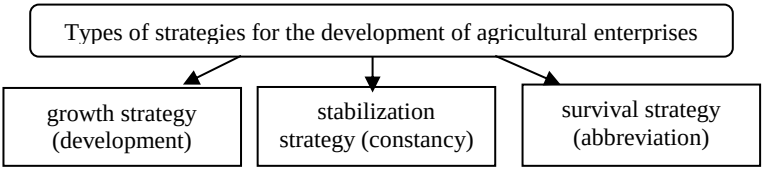
H.V. Skhidnytska, Ph.D. in Economics, Associate Professor
Lviv National Environmental University

CHARACTERISTICS OF STRATEGIES FOR EFFECTIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES ON THE BASIS OF FOREIGN EXPERIENCE

For the effective development of agricultural enterprises it is essential to combine and supplement domestic and foreign experience in the operation of appropriate organizational and legal forms of management in CIS countries, in the distribution of net income of agricultural enterprises.

On this basis, it is possible to model your own model, within which the system of employee participation in profits will function as a form of material incentives. Given the world experience and the current state of Ukraine's economy, the main task of implementing employee participation systems is to create conditions under which managers will be interested in creating such systems.

There are three main types of strategies for the development of agricultural enterprises, each of which is fully justified by the specifics of production (drawing 1).



Drawing 1. Types of strategies for the development of agricultural enterprises [1, p. 27-29]

Growth strategies involve the expansion of agricultural enterprises through concentration, integration or diversification. The development strategy should be a priority for businesses, because it is able to ensure its competitiveness. The company can grow as a result of increasing the scale of its current activities; introduction of new directions of work or expansion of technological opportunities; expanding the group of consumers [1, p. 29].

Development strategies for agricultural enterprises are implemented through such methods as increasing their size, applying modern management approaches, acquisitions of competing

enterprises, mergers and the creation of joint ventures. To ensure the competitiveness of agricultural enterprises, the growth strategy should be a priority in business planning.

The stabilization strategy is typical of agricultural enterprises, which focus on existing activities and focus all their efforts on their support. The above strategy is typical for companies that operate in existing industries using stable technology. When applying the strategy of sustainability, managers aim to adhere to the long-standing strategy and maintain market share in the future, but in this course of action the company risks not responding in time to changes in the external environment. Most often, the strategy of sustainability is caused by inflation. This type of strategy can be chosen only by financially stable agricultural enterprises for a certain period.

The strategy of survival, as well as in the economic literature it is called the strategy of reduction, agricultural enterprises choose in a severe crisis, inflation and general instability.

The experience of foreign countries confirms that it is the focus on development, the direction of which is determined by growth strategies, will ensure the competitiveness of agricultural enterprises. In such circumstances, it becomes possible to increase the level of competitiveness of the industry and the country as a whole. However, at this stage, most Ukrainian agricultural enterprises use a survival strategy [1, p. 30].

World experience in managing and ensuring financial security is essential for practical use in domestic agricultural enterprises. A good example is Germany, which has faced financial and economic problems in enterprises and the need to rehabilitate them during the unification of the western and eastern parts of the country.

As soon as a decision is made on the possibility of restoring the solvency of agricultural enterprises, a Plan of Follow-up is developed, in which concessions are made by creditors in the form of partial waiver of claims, which is carried out on the basis of loan renewal on new terms.

It is developed directly by the agricultural enterprise or creditors' meeting and is adopted by a majority vote. The main elements of it should be interconnected with the main elements of the Concept of enterprise rehabilitation. Particular attention is paid to the financial measures of the Plan of Further Actions aimed at increasing the

capital of agricultural enterprises and include: transformation of borrowed capital of agricultural enterprises into their own by attracting debtors to participate in the work of agriculture. enterprises; debt conversion through the conversion of short-term debt into long-term loans or long-term mortgages; collection of claims on open accounts of agricultural enterprises, etc [2].

This practice of financial recovery and crisis prevention in Germany has shown the effectiveness of the offensive strategy, which involves the diversification of production. It is aimed at conquering additional markets by developing new products, the price of which is much lower than competitors. At the same time, the agricultural enterprise pays attention to product quality management and production and sales costs. This strategy requires certain financial reserves and can only be used by well-functioning agricultural enterprises to prevent financial problems.

Thus, financial strategy is one of the most important types of functional strategies of an agricultural enterprise, which provides all the main directions of development of its financial activities and financial relations by forming long-term financial goals, choosing the most effective ways to achieve them, adequate adjustment, directions of formation and use of financial resources at change of conditions of external environment.

References:

1. Laiko O. O. Before the formation of strategies for the development of agricultural enterprises. *Economy of Ukraine*. 2014. pp. 28-30.

2. Roskrut H. D., Vicnianska O. M. Introduction of foreign experience in implementing financial strategy in enterprises. Access mode: http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=67821.

С.В. Тютюнник, к.е.н., доцент,
Ю.М. Тютюнник, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

КЛАСИФІКАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ ЯК СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ

Розвиток агробізнесу потребує впровадження нових підходів та методів ведення підприємницької діяльності, технологій та практичних рішень. Залучення в аграрне виробництво іноземних інвестицій, створення великих агрохолдингів та розбудова їх

інфраструктури пов'язане із поширенням поняття «логістики» в аграрному секторі України. Проблема підвищення якості логістичних послуг набуває більшої актуальності із розвитком сфери виробництва, зростання транспортної складової, міграції населення, необхідності подолання територіальної роз'єднаності.

Розглянемо класифікацію логістичних компаній в агробізнесі України [1, 3]:

I тип. Універсальні логістичні компанії, які надають комплексні логістичні послуги на ринку України: весь асортимент складських послуг; автоперевезення вантажів по Україні; міжнародні вантажні перевезення; митно-брокерське обслуговування; аутсорсинг логістики (аутсорсинг логістичних послуг); логістичний консалтинг. Українські компанії, які можна віднести до I типу: «Нова Пошта», ПАТ «Компанія «Райз», «Орлан-Транс», ТОВ «Камаз-Транс-Сервис», «Українські логістичні системи» та ін.

II тип. Спеціалізовані компанії в окремих сегментах ринку (торгівля зерном, експорт, імпорт товарів). Компанія «Нібулон» сформувала інфраструктуру перевантажувальних терміналів, комплексів з приймання, зберігання та відвантаження зернових та олійних культур, виробничих підрозділів по всіх регіонах Україні.

III тип. Агрохолдинги, афілійовані структури, у яких логістика є важливою складовою агробізнесу. Великі виробничі організаційно оформлені агропромислові структури з приватним капіталом, у складі яких є логістичні компанії, логістичні центри, дистриб'юторські центри, складські бази, митно-ліцензійні склади (Ukrlandfarming, Kernel Holding S.A, «Мрія Агрохолдинг», «Миронівський хлібопродукт», Louis Dreyfus Україна, Ovostar Union та ін.)

IV тип. Компанії агропромислового комплексу України, для яких логістика є необхідністю та складовою їх маркетингової діяльності (збутова логістика), які для підвищення ефективності функціонування створюють логістичні компанії у своїй структурі, служби, підрозділи або вводять окремі посади.

У структурі агрологістики можна виокремити наступні напрями діяльності: виробництво; переробка; споживання. Ці

види діяльності взаємопов'язані різними внутрішніми зв'язками – виробничими, технологічними, економічними, фінансовими, трудовими, інформаційними. У зв'язку з тим, що логістика вивчає всі види зв'язків, перед агрологістикою постає завдання щодо дослідження та оптимізації всіх внутрішніх та зовнішніх зв'язків як в цілому агропромислового комплексу, так і окремих його підрозділів.

Агрологістика забезпечує удосконалення та підвищення ефективності складування та транспортування сільськогосподарської продукції в Україні. Для створення ефективно працюючого транспортного комплексу України і досягнення Україною статусу регіонального транспортного хабу затверджена Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року [2].

Даною стратегією визначено основні завдання у сфері логістики: підвищення якості та надійності надання транспортно-логістичних послуг, підвищення ефективності внутрішніх логістичних операцій вантажного транспорту через усунення існуючих перешкод та вдосконалення відповідної інфраструктури, а також її поєднання з міжнародною та Транс'європейською транспортною мережею (TENT); удосконалення нормативно-правової бази розвитку інтермодальних, мультимодальних перевезень, транспортної логістики; створення мережі мультимодальних транспортно-логістичних кластерів та базових логістичних центрів, «сухих портів», терміналів, спеціалізованих перевантажувальних комплексів тощо; створення пасажирських та вантажно-логістичних інфраструктурних комплексів як складової частини мультимодальних кластерів із залізничним, автомобільним, авіаційним та водним транспортом; гарантування доставки «від дверей до дверей» та виконання «шести правил логістики» в ланцюгах поставок (вантаж, якість, кількість, час, місце, витрати — тобто необхідний товар, необхідної якості, в необхідній кількості доставлений у відповідний час у визначене місце з мінімальними витратами).

Розвиток логістичного менеджменту має важливе значення для суб'єктів агробізнесу, так як саме він вирішує різні виробничі завдання через планування та координацію

матеріальних, фінансових та інформаційних потоків логістичного ланцюга.

Таким чином, агрологістика повинна забезпечувати вирішення економічних (скорочення витрат, підвищення рентабельності та прибутковості), соціальних (розвиток соціальної інфраструктури та створення нових робочих місць) та екологічних завдань (збереження та відновлення природних ресурсів). Діяльність логістичних компаній забезпечує покращення фінансового стану аграрних підприємств. Із метою мінімізації ризиків під час укладання логістичних угод виникає необхідність у створенні внутрішніх логістичних відділів у суб'єктів агробізнесу.

Список використаних джерел:

1. Костіна К.В. Аналіз організації логістичної діяльності в агробізнесі України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2016. Випуск 16(2) С. 39-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_16 %282%29_10.

2. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 р. № 430-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text.

3. Сімавонян В.С., Светлічна С.Ю., Торосян Є.Г. Логістичні компанії як суб'єкти агробізнесу. *International Electronic Scientific Journal "Science Online*. 2019. №12. URL: http://nauka-online.com

Л.О. Удова, к.е.н., старший науковий співробітник
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ПОЛЬСЬКИХ ФЕРМЕРІВ

Дрібні фермерські господарства виступають домінуючою організаційно-правовою формою аграрного сектору Польщі. Держава здійснює довгострокову політику потужної фінансової підтримки розвитку дрібних господарств, що також розглядається як ефективний засіб самозайнятості населення та вирішення певних соціальних проблем сільських територій.

Одним із основних стимулів для розвитку фермерства у Польщі стали пільгові кредити та можливість залучення фінансової підтримки зі спеціальних аграрних фондів. Окрім того, суттєву допомогу у веденні господарства фермери

отримують від низки державних програм, запроваджених урядом Польщі. Польські фермери також мають змогу отримувати консультації щодо заснування господарства, його утримання, режиму оподаткування та залучати кредити за спеціальними пільговими умовами.

Сьогодні у Польщі реалізується Програма розвитку сільських територій на 2014–2020 рр. [1] до моменту набуття чинності САП на 2021-2027 рр. (з 2023 р.). Основна мета ПРСТ на 2014-2020 рр. – підвищення конкурентоспроможності сільського господарства, стійке управління природними ресурсами та заходи щодо боротьби зі зміною клімату, а також збалансований територіальний розвиток сільських територій. Висвітлюючи досвід Польщі, можна виділити наступні види підтримки фермерів: 1) підтримка для молодих фермерів – надається молодим людям (віком до 40 років), які тільки почали працювати у сільському господарстві, або тим, хто започаткував власну справу нещодавно (до 5 років); 2) підтримка виробника – надається господарствам, які виробляють певні види продукції (молоко та молочні продукти, фрукти, овочі тощо); 3) підтримка мікроферм тощо [2].

У ЄС, зважаючи на старіння фермерів, подвоюють зусилля щодо залучення молоді у сільське господарство. Молодим фермерам (віком до 40 р.) на започаткування власної або продовження розпочатої старшими членами сім'ї, справи надають субсидії, пільги на навчання тощо [3].

Хоча трансформацію аграрної політики Польщі та України було розпочато майже одночасно у 90-х роках минулого століття, однак отримані результати досить суттєво різняться. У Польщі спостерігається зростання обсягів виробництва аграрної продукції з високою доданою вартістю, що дозволило вирішити проблеми зайнятості у сільській місцевості. Оправданою є і підтримка дрібних товаровиробників як з боку держави, так і ЄС. Доступ польських фермерів до фінансових ресурсів, у т.ч. і кредитних, дав змогу отримати кошти на поточні потреби і на розвиток виробництва.

У Польщі всі господарства мають реальну можливість залучати бюджетні кошти при дотриманні вимог відповідної програми, кваліфікованого оформлення заявки на участь у ній та

своєчасного звіту про їх використання. Причиною відмови участі сімейного фермерського господарства у програмі не може бути відсутність коштів у державному бюджеті. Саме завдяки цьому створено рівні умови для економічної конкуренції товаровиробників.

Враховуючи європейську практику, зокрема, досвід Польщі, де при використанні молодим фермером більше 1 га сільськогосподарських угідь протягом не менше 2 років, він може розраховувати на грошовий бонус (премію) на безповоротній основі із бюджету Програми розвитку сільських територій на ведення господарства або для підготовки до реалізації виробленої господарством сільськогосподарської продукції (не менше 70% отриманої суми бонусів необхідно інвестувати в основні засоби, зокрема на закупівлю землі, техніки) пропонується встановити в Україні, що фермерському господарству, голова якого віком до 35 років (включно) надається грошовий бонус (премія) на безповоротній основі за рахунок коштів державного бюджету чи грантів.

Список використаних джерел:

1. Program Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014-2020 (PROW 2014-2020). URL: https://www.gov.pl.

2. PROW 2021-2027 – działania dla gospodarstw rolnych. URL: https://modr.pl.

3. Młodzi ludzie w rolnictwie. URL: https://ec.europa.eu.

Н.В. Усата, к.е.н., с.н.с.

ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ

Розвиток аграрного сектору залежить від впровадження сучасних методів господарювання, використання новітніх технологій, залучення інвестиційних ресурсів, які забезпечать можливість комплексного та повноцінного використання наявного потенціалу галузі.

Одним з ефективних способів залучення приватних інвестицій та реалізації інвестиційних проектів у світі є державно-приватне партнерство (ДПП), яке передбачає собою конструктивну взаємодію державних структур та бізнесу у

вирішенні суспільно значущих завдань соціально-економічного розвитку.

Для нашої країни ДПП є відносно новим соціально-економічним явищем, оскільки воно було запроваджено лише в 2010 році Законом України «Про державно-приватне партнерство» (№ 2404-VI), в той час як за кордоном цей механізм поширений уже давно. Цим Законом передбачено правові, економічні та організаційні засади реалізації ДПП в Україні, визначено коло державних та приватних партнерів та врегульовано відносини між ними при підготовці, реалізації та припиненні договорів, що укладаються в рамках ДПП [1].

Після прийняття Закону України «Про державно-приватне партнерство» створено законодавче підґрунтя для співробітництва державного та приватного сектору з метою підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій в економіку України. Даним процесам було надано підтримку у 2013 році з прийняттям Розпорядження КМУ «Про схваленням Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки» (№ 739-р) та у 2015 р. з прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення регуляторних бар'єрів для розвитку державно-приватного партнерства та стимулювання інвестицій в Україні» (№ 817-VIII) шляхом введення додаткових механізмів стимулювання розвитку цих правовідносин.

Доречно відмітити, що Законом України «Про державно-приватне партнерство» передбачено сфери використання ДПП, і хоча аграрний сектор до переліку сфер застосування цього Закону не увійшов, але деякі сторони участі його у даному процесі існують. Використання ДПП у агропромисловому комплексі України спостерігається в поодиноких випадках, зокрема стосовно експлуатації потужностей морських портів для сільськогосподарської продукції (зберігання, перевалка, транспортування), сільський туризм, забезпечення функціонування зрошувальних/осушувальних систем тощо.

Реалізацію інвестиційних проектів в межах ДПП в аграрній сфері було визначено Стратегією розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 р., затвердженою Розпорядженням КМУ від 17.10.2013 №806-р. В ній зазначено,

що напрямом регуляторної політики в аграрному секторі окреслено формування ефективної регуляторної системи на засадах ДПП, впровадження ризикоорієнтованого підходу при здійсненні державного контролю та пріоритетне фінансування інноваційно-інвестиційних проектів на засадах ДПП [2].

Додаткові імпульси для розвитку зазначених правовідносин щодо агропромислового виробництва та сільських територій надано з 2014 р., після затвердження на урядовому рівні Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади (№333-р.). Це призвело до суттєвого розширення кола потенційних суб'єктів ДПП за рахунок органів місцевого самоврядування як суб'єктів розпорядження місцевими бюджетами, фінансова база яких значно зросла у процесі перерозподілу повноважень [3]. До того ж у 2019 році з метою удосконалення визначених правових, організаційних та фінансових засад реалізації інвестиційних проектів, що здійснюються на умовах концесії було прийнято «новий» Закон України «Про концесію» (№ 155-IX), який скасував чинний на той час «старий» Закон України «Про концесії» і Закон України «Про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг» та вніс зміни до багатьох законів, зокрема Закону «Про державно-приватне партнерство» [4].

Заходи щодо розв'язання зазначеної проблеми знайшли також відображення у «Державній стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 рр.», затвердженій Постановою КМУ № 695 від 05.08.2020 р. та інших нормативно-правових актах.

Розширення потенціалу ДПП у інноваційному розвитку агропромислового виробництва потребує усунення ряду перешкод законодавчого, політичного, економічного та інституційного характеру і формування сприятливого середовища для ведення бізнесу.

Важливим для розширення ДПП є законодавчо-нормативне закріплення стратегічних орієнтирів розвитку аграрного сектора економіки, як це робиться у провідних зарубіжних країнах. Крім того, строк дії чинної «Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року», яка визначала реалізацію інвестиційних проектів на засадах ДПП в аграрній сфері, як

пріоритетний напрям досягнення стратегічних цілей, уже закінчився. Не прийнятою залишається Державна цільова програма відповідно до положень «Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року (2015 р.)., що дозволить забезпечити відродження та перехід сільського господарства до довгострокового динамічного підйому.

Отже, не зважаючи на прийняття базового закону про ДПП та низки нормативно-правових актів у цій сфері, практика залучення інвестицій за допомогою ДПП знаходиться на досить низькому рівні. А це говорить про те, що роботи у цій сфері ще є багато, щоб вибудувати насправді ефективну систему ДПП в аграрному секторі.

Список використаних джерел:

1. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 20 жовт. 2010 р. № 2404-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17 (дата звернення: 10.04.2022).

2. Про схвалення Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року: Розпорядження КМУ від 17 жовт. 2013 р. № 806-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80 (дата звернення 20.04.2022).

3. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади: Розпорядження КМУ від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text. (дата звернення 20.04.2022).

4. Про концесію: Закон України від 3 жовт. 2019 р. № 155-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17 (дата звернення 10.04.2022).

Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,
К.М. Мирошник, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ І СВІТІ

Будь-який товар – це відкладені на майбутнє відходи. Згідно із Законом України “Про відходи”, їх визначають як “будь-які речовини, матеріали і предмети, які утворюються у процесі людської діяльності і не мають подальшого використання за місцем утворення чи виявлення та яких їх власник повинен позбутися шляхом утилізації чи видалення” [1]. Таким чином, можна всі види залишків виробництва та споживання, а також залишки, що виникають внаслідок техногенних чи природних

катастроф вважати відходами.

В українському законодавстві виділяють фізичні, хімічні та біологічні небезпечні відходи характеристики яких створюють чи можуть створити в нашому майбутньому значну небезпеку для довкілля та здоров'я людей. У свою чергу можна виділити наступні групи небезпечних відходів: за характером вмісту в них шкідливих речовин небезпечні відходи - токсичні, вибухові, вогненебезпечні, радіоактивні тощо; за сферою утворення – промислові і побутові відходи (перші, у свою чергу, поділяються на відходи виробництва та споживання); залежно від фізичного агрегатного стану, в якому вони перебувають - газоподібні відходи, рідинні, тверді, сумішеві тощо.

За ступенем шкідливого впливу на довкілля та людину небезпечні відходи поділяють на класи (I-IV): надзвичайно небезпечні; високо небезпечні; помірно і мало небезпечні. Відходи, які у разі попадання всередину організму через органи дихання, травлення або крізь шкіру здатні спричинити смерть людини або чинити на неї сильний негативний вплив є токсичними.

Особливу небезпеку для людини становлять радіоактивні відходи – це матеріальні об'єкти та субстанції, активність радіонуклідів або радіоактивне забруднення яких перевищує межі, встановлені нормами радіаційної безпеки, за умови, що використання таких об'єктів не передбачається. Закон України «Про поводження з радіоактивними відходами» (ст. 1) виділяє довго існуючі та коротко існуючі радіоактивні відходи. Контроль органом державного регулювання ядерної та радіаційної безпеки над довгоіснуючими відходами триває 300 років і більше, а коротко існуючими менше ніж 300 років [2].

Окрему категорію відходів утворюють відходи як вторинна сировина, до яких відповідно до ст. 1 Закону України «Про відходи» належать відходи, для утилізації та переробки яких в Україні існують відповідні технології та виробничо-технологічні і/або економічні передумови. Прикладом таких відходів є металобрухт [3].

З початку 2018 року у нашій країні діє заборона на захоронення необробленого (не переробленого) побутового сміття. Сортування відходів стає сьогодні безпосереднім

обов'язком кожного громадянина України. Особливої уваги потребує проблема вивозу на смітники і звалища великогабаритних, ремонтних та інших небезпечних для екології відходів. За порушення цього закону фізичні особи будуть змушені сплачувати до тисячі трьохсот шести десяти гривень, а юридичні особи – тисячу сімсот гривень.

Актуальною проблемою для населених пунктів є утилізація комунальних відходів. Вони поділяються на комунальні стоки і тверді залишки. Найбільшою проблемою великих міст є комунальні відходи, які чинять значний негативний вплив на навколишнє середовище. Вважається, що в середньому на одного жителя за рік накопичується 250 кг твердого сміття (у США – 715 кг, у Швеції – 480 кг, в Україні – 350 кг) [4].

В Україні практикується планово-регулярне вивезення сміття на спеціальні полігони (сміттєзвалища), де вони піддаються анаеробній деградації. Цей метод утилізації відходів є традиційним і на 65% дешевший від інших способів їх переробки. В Україні існує більше 3500 сміттєзвалищ загальною площею 180 тис. га. Сміттєзвалища чинять негативний вплив на екологічний стан довкілля оскільки значна їх частина не підготовлена для виконання своїх функцій, а також дуже часто виникають стихійні звалища. Небезпечні речовини, які потрапляють на сміттєзвалища є неприпустимим з погляду екологічної безпеки та можуть стати причиною екологічної катастрофи.

У розвинених країнах сортування комунальних відходів, з метою вилучення корисних компонентів для повторного використання, є обов'язковим, після чого сміття піддається переробці на спеціальних заводах. Дана практика активно запроваджується й в Україні.

Так, Швеція переробляє 99% всього сміття, з якого отримують паливо та сировину для виробництва. Країна настільки успішна в цій сфері, що імпортує сміття з інших держав, причому шведи не купують його, а навпаки, країни – експортери доплачують їм за його використання. Британці перетворюють харчові відходи на енергію за допомогою «анаеробного розщеплення». Індія (яка нещодавно задихалася від сміття) винайшла та реалізувала ідею використання пластику

для виробництва асфальту. Наразі в країні за допомогою цієї сировини побудовано тисячі кілометрів доріг. Безліч таких прикладів свідчить про те, наскільки уважно провідні країни світу ставляться до проблеми утилізації сміття. В сучасному світі відходи стали цінним матеріалом, який приносить значні прибутки.

Отже, на сьогоднішній день активною проблемою міст світу є запобігання утворенню великої кількості відходів. У промисловості для цього необхідно застосувати особливі технології, а у побуті досить змінити характер упаковки товарів, щоб різко знизити кількість побутових відходів.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про відходи» від 5 березня 1998 року № 187/98 – ВР (редакція від 16.10.2020 року).

2. Закон України "Про поводження з радіоактивними відходами" від 30 червня 1995 року № 255/95 – ВР (редакція від 07.11.2021).

3. Бровдій В.М., Гаца О.О. Екологічні проблеми України (проблеми ноогеніки). К.: НПУ. 2000. 110 с.

4. Авраменко Н.Л., С.Я. Цимбалюк Екологія: навч. посіб. Ірпінь: Нац. ун-т ДПС України, 2009. 252 с.

А.В. Чуб, докторант
Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая

РОЗВИТОК АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ: СЬОГОДЕННЯ І МАЙБУТНЄ

Агропромисловий комплекс (АПК) України є однією з найважливіших ланок економічних систем більшості країн світу, який поєднує багато галузей національної економіки: сільське та рибне господарство; харчова промисловість; переробка сільськогосподарської продукції; матеріально-технічне та фінансове забезпечення; тощо [1]. Тобто, аграрний сектор є особливим сектором економіки України, а розвиток агропромислового виробництва має принципове значення з огляду на вступ України до СОТ, асоціації з ЄС. «З іншого боку, повноправне членство СОТ обумовлює підвищення рівня конкурентоспроможності продукції АПК шляхом дотримання обов'язкових вимог Європейського ринку щодо безпеки та якості продукції, адже умовою виконання директив ЄС є

сертифікована система якості продукції» [2].

На сьогодні сучасна модель функціонування АПК не спроможна зробити суттєвий стрибок у своєму розвитку, забезпечити вирішення соціально-економічних проблем, реалізувати повною мірою той потужний природноресурсний потенціал, яким володіє країна. За висновками Андрейченка А. «…цьому заважає низка системних перешкод: незавершеність земельної реформи; галузева незбалансованість сільського господарства, суттєве переважання у виробництві окремих видів сільськогосподарської продукції або великих, або дрібних товаровиробників; неефективне використання ресурсного потенціалу аграрного сектора; дефіцит фінансових ресурсів для стабільного ведення господарської діяльності сільськогосподарських виробників і відставання розвитку системи аграрної логістики від потреб ринку, внаслідок чого втрати продукції АПК сягають до 1/3 річного обсягу її виробництва; невідповідність української продукції європейським стандартам; недостатній рівень розвитку соціальної інфраструктури на селі та низька якість життя населення; тощо» [1].

За даними Державної митної служби України [3], в період з липня по лютий 2021-2022 рр. експорт пшениці з України склав 18,1 млн. т, що на 32 % перевищує показник аналогічного періоду (13,7 млн. т). У зв'язку з призупиненням роботи українських портів Чорного та Азовського морів подальший експорт зернової опинився під великим питанням. В поточних умовах зовнішня торгівля частково переорієнтовується на відвантаження залізницею через західні кордони з країнами ЄС. Але на переорієнтацію потрібен певний час. При цьому пропускна здатність прикордонних станцій значно нижча за можливості інфраструктури українських портів, а логістичний процес наразі є напруженим за рахунок переміщення гуманітарних вантажів та ресурсів з боку країн ЄС. Враховуючи наведені фактори у березні 2022 р., експерти зменшили оцінку експортного потенціалу української пшениці до 18,3 млн. т [4].

Згідно з даними Державної служби статистики України [5], станом на 1 січня 2022 р. загальна потужність зберігання в країні становила 75 млн. т, включаючи 30,5 млн. т потужності

підприємств, що займаються переробкою та зберіганням, і 44,5 млн. т – безпосередньо у сільгоспвиробників. Враховуючи потужності в областях, доступними можна вважати лише 60,9 млн. т ємностей для зберігання. Таким чином, дефіцит ємностей для приймання нового врожаю оцінюється на рівні 16,3 млн. т [6].

Через нарощування напруженості в припортових областях України експортний ринок виявився фактично паралізованим і майже повністю відрізаним від виходу до моря. В даний момент залишилася можливість транспортувати експортні вантажі тільки на решту портів в гирлі р. Дунай (Усть-Дунайськ, Ізмаїл, Рені, Кілія) або на західні прикордонні переходи. З чотирьох портів, що залишилися, тільки до двох проведена залізниця – порти Рені та Ізмаїл. До порту Ізмаїл вантажні поїзди рухаються залізницею повністю територією України через Одеську залізницю (Білгород-Дністровський). До порту Рені рух організовано транзитом через територію Республіки Молдова через два прикордонні переходи: Могилів-Подільський – Велчинець або Сокиряни – Окниця. Всього на мережі АТ «Укрзалізниця» діють 13 стиків/вантажних прикордонних переходів із суміжними країнами на заході та півдні країни. На жаль, наявний потенціал використовується тільки приблизно на 55-56 % [7].

Можна зробити висновки, що в таких умовах необхідно приймати рішення на державному рівні – переглядати структури посівів, ставити нові завдання перед харчовою та переробною галузями. Тобто необхідно експортувати товар через сухопутні шляхи вантажі з більшою доданою вартістю, або необхідно чекати розблокування портів Чорного моря [8].

Також одним із найважливіших факторів підвищення ефективності агропромислового виробництва є ресурсозбереження, що полягає у зниженні витрат ресурсу у процесі життєвого циклу виробу. Тобто інтенсифікація агропромислового виробництва нерозривно пов’язана з проблемою ресурсозбереження, яке полягає у підвищенні ефективності використання ресурсів і всебічній їх економії. Одним із напрямків конкурентоспроможності вітчизняного АПК та ефективним інструментом ресурсозбереження є

впровадження безвідходного агропромислового виробництва. Але проведення ресурсозберігаючої політики, зокрема у сфері АПК, неможливо без дієвої системи управління процесами ресурсозбереження на всіх рівнях, прийняття відповідних законодавчих заходів, нових комплексних підходів до забезпечення економії матеріальних ресурсів, єдиної ресурсозберігаючої політики на основі сучасних технологій її здійснення, в першу чергу – безвідходних.

Список використаних джерел:

1. Андрейченко А. В. Розвиток агропромислового виробництва в контексті проблеми ресурсозбереження в АПК України. *Проблеми економіки. Економіка та управління національним господарством*. 2017. № 4. С. 57-61.

2. Ємцев В. І., Слободянюк Н. М. Відродження ресурсного потенціалу скотарства як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємств молокопродуктового підкомплексу АПК України. *ANIMAL SCIENCE AND FOOD TECHNOLOGY*. 2021. Vol. 12, №3, pp. 36-49.

3. Державна митна служба України. Веб-сайт. URL: https://customs.gov.ua/ (дата звернення: 01.05.2022).

4. Експортний потенціал української пшениці в 2021/22 МР знижено до 18,3 млн. тонн. URL: https://www.apk-inform.com/uk/infrastructure/1525878 (дата звернення: 01.05.2022).

5. Державна служба статистики України Веб-сайт. URL: http://ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 05.05.2022).

6. У 2022/23 МР в Україні очкується суттєвий дефіцит потужностей для зберігання зерна. URL: https://www.apk-inform.com/uk/news/main/1526754 (дата звернення: 05.05.2022).

7. Залізнична логістика України: що змінила війна і до чого готуватися в піковий період сезону? URL: https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/opinion/1526708 (дата звернення: 07.05.2022).

8. Ринок фрахту та морських перевезень: що змінила війна і що буде після деблокади українських портів? URL: https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/opinion/1526681 (дата звернення: 07.05.2022).

А.С. Юхно, к.е.н., асистент

Державний біотехнологічний університет

УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Управління земельними ресурсами як державна система взаємопов’язаних, правових, техніко-економічних, організаційно-господарських, технологічних заходів держави в умовах ринку, спрямована на регулювання земельних відносин, організацію раціональної, ефективної і екологічно стабільної

територіальної одиниці на міжнародному та регіональному рівнях [1].

Об`єктом управління є земельно-ресурсний потенціал сільськогосподарського підприємства, що перебуває у власності чи на умовах оренди, сторонні землеволодіння та землекористування, що можуть справляти вплив на здійснення виробничої діяльності підприємством.

На нашу думку, сільськогосподарське підприємство – це самостійний господарюючий статутний суб'єкт, сформований відповідно до зональних ознак території, який має права юридичної особи й основними видами діяльності якого є: вирощування та переробка виробленої сільськогосподарської продукції; науково-дослідна; торговельна й інші види господарської діяльності в аграрному секторі економіки [2].

Аграрний менеджмент даного суб’єкту господарювання здійснюється за допомогою таких функцій управління як: планування – прогнозування – наукове передбачення розвитку національної економіки, результатів цього розвитку, соціальних та інших наслідків; організація – вдосконалення організаційної структури управління і розробка науково обґрунтованих методів її роботи і функцій, спрямованих на досягнення основних цілей розвитку суспільного виробництва.

У результаті проведеного дослідження були сформовані основні принципи управління земельними ресурсами сільськогосподарських підприємств: принцип цільового використання земель; принцип пріоритету сільського господарства на продуктивних землях; принцип інформаційного забезпечення галузі зональними підходами щодо управління земельними ресурсами; принцип ринкових відносин; принцип гарантії прав власності на землю; принцип рівноправності всіх форм власності і господарювання на землі; принцип недоторканості права власності на землю; принцип державного протекціонізму і регулювання господарської діяльності; економічне регулювання ефективного та раціонального землекористування (економічне стимулювання, відшкодування збитків, адекватних заподіяній шкоді землекористуванню); принцип платності за землю (у т. ч. земельний податок та орендна плата за використання землі); принцип агломерації

(злиття) капіталів; принцип комплексності і планомірності (врахування прогнозних досліджень, техніко-економічного обґрунтування використання та охорони земель, схем землеустрою і на їх основі – розробки проектів організації території та використання земель, виходячи з її потенційних можливостей, вимог ринку тощо); принцип системності (використання земель, з одного боку, як виробничих ресурсів, а з другого – як компоненту навколишнього середовища, яке є полем життєдіяльності людини і складовою системи «природа – суспільство – виробництво»); принцип формування екологічних цінностей; принцип рівності економіки та екології через формування соціальної свідомості; регіональний підхід (процес управління земельними ресурсами повинен враховувати особливості регіонів України, оскільки вони досить неоднорідні за природними й економічними умовами, історією і традиціями свого розвитку, менталітетом їх населення); врахування людського фактору; врахування історичного досвіду господарювання; принцип етичності.

Стратегічні напрями та принципи управління земельними ресурсами сільськогосподарських підприємств запроваджуються в дію у різних галузях національної економіки через систему концепцій відповідно до резолюції Генеральної Асамблеї Організації Об’єднаних Націй "Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 р." від 25.09.2015 р. № 70/1. Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 р. та результати їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України викладені в Указі Президента України "Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 р." №722/2019 від 30.09.2020 р. [3], яким регламентовано забезпечення національних інтересів України щодо сталого розвитку економіки, громадянського суспільства і держави для досягнення зростання рівня та якості життя населення, додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина.

Запровадження управління земельними ресурсами сільськогосподарських підприємств дасть змогу досягти: в економічній сфері – підвищення інвестиційної привабливості, зростання ефективності виробництва завдяки раціональному

використанню природно-ресурсного потенціалу земель; в екологічній сфері – гарантується техногенна екологічна безпека життєдіяльності людини, збереження довкілля та посилення охорони земель як основного національного багатства українського народу; у соціальній сфері – поліпшення умов праці і життя сільського населення, збереження та збільшення робочих місць, створення та підтримання повноцінного життєвого середовища, усунення регіональних відмінностей в умовах життєдіяльності.

Список використаних джерел:

1. Юхно А.С. Проведення аграрного зонування земель під час управління земельними ресурсами сільськогосподарських підприємств. Вісник Одеського національного університету: Економіка. Одеса. 2021. № 2 (87). С. 53 – 60.

2. Юхно А.С. Економіко-екологічна оптимізація використання земель сільськогосподарськими підприємствами. Вісник ЛНУВМБТ ім. С.З. Гжицького: Сер. «Економічні науки». Львів. 2014. №2 (59). С. 217 – 222.

3. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 р.: Указ Президента України від 30.09.2020 р. №722/2019. URL: http:// rada.gov.ua (дата звернення: 12.05.2022).

І.Г. Грецька, ст. викладач,
Н.О. Кобець, здобувач вищої освіти
Західнодонбаський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ ТА ЙОГО СКЛАДОВІ

Одним із важливим напрямком розвитку сільського господарства є науково – дослідницький комплекс разом з інноваційними процесами, які дозволяють постійно обновлювати виробництво на основі наукових розробок.

Проблема ефективності управління інноваційним потенціалом сільськогосподарського підприємства в сучасних ринкових умовах є важливою, і її вирішення повинно забезпечуватися за допомогою створення механізму управління інноваційним потенціалом агропромислового підприємства, що відрізняється можливістю управління як статичної, так і динамічної складової інноваційного потенціалу з урахуванням орієнтації на продуктові або технологічні інновації [1].

В сільському господарстві видовий склад інновацій можна

представити наступним видом:

- технологічні інновації(технологічне переоснащення, провадження новітніх технологій);
- маркетингові інновації(впровадження маркетингових інструментів та методів, які дозволять більш ефективному розвитку сільськогосподарського комплексу);
- організаційні інновації(ефективна організація управління виробничими процесами та організацією робочих місць та інш.)

Згідно досліджень в Україні найбільшу питому вагу на сьогодення займають технологічні інновації, тільки потім маркетингові та організаційні. Але з усього агропромислового комплексу України доля підприємств , які впроваджують технологічні інновації дуже низька і складає 2%, а маркетингові 0,3%, організаційні 0,2%. На рис. 1 відображено діяльність сільськогосподарських підприємств згідно використання інноваційних потенціалів.

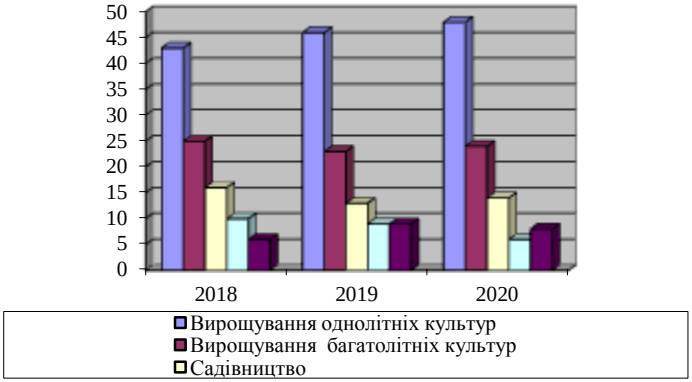


Рис. 1. Питома вага сільськогосподарських підприємств, які використовують інноваційні структурні види в Україні [2]

Таким чином можна стверджувати, що використання інноваційного потенціалу сільськогосподарських підприємств не досліджується в повній мірі.

На даний час існує кілька варіантів структури інноваційного потенціалу і не існує чіткої межі між економічним потенціалом та інноваційним потенціалом. При цьому необхідно враховувати еквівалентність економічного потенціалу за величиною та масштабністю.

Успіх інноваційної діяльності в сільському господарстві передусім залежить від ресурсів, які є на підприємстві та витрат на інновації.. Так згідно статистичних даних в Україні в 2020 році найбільшу питому вагу у використанні технологічних інновацій була в промисловому секторі і складає 14%, в сфері послуг 7%, а в сфері сільського господарства всього лише 2%. Слід відмітити, що найбільше використовують інноваційні процеси підприємства, які займаються вирощування однолітніх культур.. Ключовим чинником, який впливає на використання інновацій в сільському господарстві є недостатнє фінансування держави аграрного сектора та нестача власних коштів підприємства на впровадження інновацій, так як інноваційні процеси тягнуть за собою значну вартість впровадження та ризики. Тому низький інноваційний потенціал об'єктивно пов'язаний з дефіцитом коштів та високою вартістю самих інновацій Важливим чинником є і недостатність висококваліфікованих кадрів., яку можна вирішити за допомогою комплексних заходів з підтримкою вищих навчальних закладів.

Концептуальна модель інноваційного потенціалу передбачає розгляд цього питання в загальному менеджменті інноваційного потенціалу. Для цього необхідно визначити сам об'єкт управління. Тому потрібно задати необхідні цілі управління інноваційним потенціалом(тактичні, стратегічні), для формування стратегічних і тактичних планів інноваційного розвитку підприємства.. Також можлива розробка і комплексних стратегій за елементами інноваційного потенціалу. Таким чином нарощування технологічного або продуктового потенціалу підприємство забезпечує себе в ефективному розвитку, а саме збільшення долі на ринку та підвищення прибутку і підвищення престижу.

Тому можна стверджувати, що структурні елементи інноваційного потенціалу стають об'єктами управління.

Список використаних джерел:

1. Захарченко, В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.

2. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник / Державна служба статистики України. – К.: ДП «Інформаційновидавничий центр Держстату України», 2012. – 305 с.

Л.М. Кошова, асистент,
А.П. Вальковська, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЕНЕРГОРЕСУРСІВ: БІЗНЕС «ЗЕЛЕНОЇ» ЕНЕРГІЇ

Енергетика – один із найбільших споживачів викопних природних ресурсів. Дедалі більше країн приймають маркетингову стратегію початку вуглецево-нейтральної енергетики. Тут включається залучення маркетингових принципів ведення даної стратегії.

Одним з основних позитивних принципів відновлюваної енергетики є використання невикопних відновлюваних природних ресурсів а також вуглецевої нейтральності, і відсутності викидів шкідливих речовин. Це найдоступніший бізнесовий принцип найбезпечнішого і найдешевшого виду електроенергії [1]. Для України цей шлях є важливим через підписані міжнародні угоди та прийняті зобов'язання, які покликані залучити бізнес переходити на чисту енергетику.

Україна підготувала проект "Другого національного визначеного внеску України до Паризької угоди" (НВВ2). У документі, зокрема, зазначається, що відновлювана енергетика може замінити стару вугільну генерацію.Сонячні панелі можна встановлювати на дахах або стінах комерційних приміщень, складів, фабрик, шкіл, лікарень. Дахами із сонячних панелей можна накривати парковки для автомобілів.

Регіональним підприємствам з високим рівнем споживання доцільно розглянути встановлення вітрових турбін та біоелектростанцій. Підприємства також можуть встановлювати системи зберігання енергії. Вони дозволяють накопичувати її тоді, коли вона генерується з надлишком, і використовувати пізніше.

Таким чином можна сформувати більш стабільний графік забезпечення підприємств "зеленою" енергію протягом дня. Використовувати енергію сонця можна не тільки для виробництва електроенергії, а й для підігріву води. Це ще один захід для підвищення енергоефективності підприємства. Хоча встановлення сонячних колекторів в Україні менш популярне,

ніж встановлення локальних СЕС.

Цікавим напрямом є агрофотовольтаїка – симбіоз сонячної енергетики та сільського господарства. Сонячні панелі встановлюють не тільки на дахах теплиць, а й над полями з ягодами, картоплею та зерновими культурами.

Solar Power Europe бачитьу такій технології потрійну вигоду:

1. збільшення врожайності культур;

2.зменшення споживання води;

3. виробництво відновлюваної енергії.

Агрофотовольтаїка розглядається в ЄС як важливий інструмент на шляху до вуглецевої нейтральності.

Рис. 1. Напівпрозорі сонячні панелі вкрили плантації малини у Нідерландах [3]

Сільське господарство – галузь, що найбільш негативно впливає на довкілля та зміну клімату, зокрема, через викиди метану від тваринництва. Парниковий ефект метану у 25 разів вищий у порівнянні з вуглекислим газом. Підприємства зменшують негативний вплив відходів тваринництва шляхом виробництва з них біогазу або електроенергії.

Крім відходів тваринництва, для виробництва "зеленої" теплової та електричної енергії також використовують відходи рослинництва. Україна як аграрна країна має значний потенціал для будівництва таких проектів, проте їх вартість у порівнянні з технологіями сонячної та вітрової енергетики значно вища [1]. Впровадження менеджменту закупівлі "зеленої" електроенергії за прямими договорами у виробника набуває великої актуальності сьогодні.

Обсяг електроенергії, який підприємство може отримати з об'єктів ВДЕ, встановлених для забезпечення власних потреб, зазвичай незначний. Найбільш дієвий і поширений у світі спосіб досягнення більшої частки споживання "зеленої" електроенергії

підприємством – укладення Довгострокових корпоративних договорів купівлі-продажу електроенергії (PPA – **p**ower **p**urchase **a**greement).

Покупець та виробник ВДЕ фіксують вартість виробленої електроенергії на період дії договору 10-15 років. За допомогою компетентного менеджменту власник електростанції виробляє та постачає власними мережами енергію до місця споживання. У 2019 році Україна увійшла у ТОП-10 країн світу за темпами розвитку зеленої енергетики, а у 2020 – у ТОП-5 європейських країн за темпами розвитку сонячної енергетики. Загальна потужність об’єктів зеленої енергетики на початок 2022 року сягнула 9656 МВт.

Однак вторгнення Росії не лише зупинило розвиток галузі, а завдало руйнівних збитків. Підприємства опинилися на межі банкрутства. Наприклад,великими споживачами електроенергії є залізниці. [2] Голландська залізнична компанія NS у 2017 році стала першою у світі компанією, чиї потяги їздять на енергії з вітрових електростанцій, надаючи своїм пасажирам можливість здійснювати CO2-нейтральні подорожі.

NS споживає близько 1,2 ТВт електроенергії на рік. На цей обсяг споживання NS уклала прямий контракт з Eneco на постачання електроенергії..Французька залізниця SNCF Voyageurs планує споживати 40-50% електроенергії з відновлюваних джерел до 2025 року. Недавно вона уклала 20-річний контракт на постачання струму із сонячної електростанції, що будується.

Менеджмент корпоративних PPA в Україні протягом останніх десяти років проходить завдяки активному впровадженню сонячної енергетики при сприянні розвитку та активному впровадженню"зеленого" тарифу. Утім, ситуація змінюється. У 2020-2021 роках держава значно ускладнила розвиток менеджменту масштабних комерційних проектів.

Зниження рівнів "зеленого" тарифу, запровадження суворих правил відповідальності за небаланси та порушення гарантій оплати купленої електроенергії зробили сонячну енергетику малопривабливою для інвесторів. Незважаючи на це, технології сонячної енергетики стають більш привабливими для споживачів на фоні зростання вартості електроенергії та

зниження вартості обладнання.

Зокрема, дедалі популярнішими стають так звані corporate PPA або прямі договори поставки електричної енергії. За умовами такої поставки, виробник "зеленої" електроенергії може продати її напряму споживачу за двостороннім договором купівлі-продажу. Для такої поставки можуть бути використані логістичні принципи менеджменту електричної мережі операторів системи передавання або так звана пряма лінія від електростанції до об'єкта споживача.

Отже аграрний менеджмент енергоресурсів як і кожен сектор « зеленої» енергетики виконує свою роль в даній системі, і все взаємопов'язано. "Зелені" потужності, на відміну від інших джерел енергії, цілком відповідають філософії глобального енергетичного переходу, який неминуче відбудеться в Україні, що є частиною демократичного світу.

Список використаних джерел:

1 Зелена енергетика: як бізнес стає екологічним. Електронний ресурс: / код доступу https://www.epravda.com.ua/projects/ekonomika-bez-vykydiv/2021/05/17/673870/

2. ЗЕЛЕНА ЕНЕРГЕТИКА В УКОРАЇНІ НА МЕЖІ БАНКРУТСТВА. ЩО ДАЛІ ? екектронний ресурс/ код доступу//: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/10/685513/

3. Агрофотовольтаїка: напівпрозорі сонячні панелі вкрили плантації малини у Нідерландах.: /Електронний ресурс: код доступу // https://glavcom.ua/new_energy/news/agrofotovoltajika-napivprozori-sonyachni-paneli-vkrili-plantaciji-malini-u-niderlandah-670427.html

С.В. Плетос, ст. викладач,
Н.В. Гречанюк, здобувач вищої освіти
Одеський державний екологічний університет

РЕКРЕАЦІЙНЕ РИБАЛЬСТВО В УКРАЇНІ ЯК ФАКТОР ІНТЕНСИФІКАЦІЇ «ЗЕЛЕНОГО» ТУРИЗМУ

Із кожним роком у світі зростає популярність «зеленого» туризму, в’їздного риболовного туризму, рекреаційного рибальства, водних видів відпочинку. Любительське рибальство – потужний фактор впливу на природне середовище та водні біоресурси, значний чинник фізичного оздоровлення мільйонів людей. Тому наукові дослідження у сфері рекреації надзвичайно

важливі. Любительське рибальство серйозно вивчають у Європі та Україні зокрема вже кілька десятиліть.

У більшості розвинених країн рекреаційне рибальство та рибальський туризм є надрентабельними галузями у сфері туристичних і розважальних послуг. Серйозна наукова еколого-економічна оцінка риболовлі в Україні, вивчення соціальних аспектів рибальства, пошук конкретних рекомендацій щодо організації та керування рекреаційним рибальством зараз є нагально необхідними. А керований і спрямований його розвиток спільно з розвитком «зеленого» туризму, у тому числі іноземного, може стати фактором економічного становлення України та зміцнення позицій держави на міжнародній арені.

В Україні налічується понад 220 видів риб, із них прісноводних – близько 70. Об'єктами аматорського та спортивного рибальства є близько 83 видів. Для проведення аналізу в даній роботі обрано 41 вид прісноводних риб України (Abramis brama, A. ballerus, A. sapa, Alosa pontica, Ameiurus nebulosus, Anguilla anguilla, Aspius aspius, Barbatula barbatula, Blicca bjoerkna, Carassius carassius, C. gibelio (auratus), Chondrostoma nasus, Squalius cephalus, Tinca tinca, Vimba vimba). Із них об'єктами аматорського рибальства є 25 видів.

Рекреаційне рибальство в Європі та Україні – надзвичайно популярний спосіб активного відпочинку. В Україні нараховується близько 10 млн. рибалок-аматорів і спортсменів (понад 22 % населення). В Європі рибальством займається від 1,6 % (Польща) до 32,2 % (Норвегія) населення. Об'єктом рибальського інтересу в континентальних водоймах Європи є в середньому 17 (від 4 видів – Ісландія до 21 виду – Сербія, Словаччина, Росія) видів прісноводних риб, в Україні – 25 видів (в Дніпропетровській області – 22 види).

Матеріал даного дослідження – іхтіологічні відбори та спостереження, виконані у 2010–2012 гг. на Дніпровському, Дніпродзержинському та Каховському водосховищах, їх притоках (рр. Самара, Оріль, Базавлук, Кільчень, Ворскла, Вовча), малих водоймах регіону. У роботі також використано дані НДІ біології ДНУ ім. Олеся Гончара за 2000–2012 рр. Проаналізовано улови рибалок-аматорів Придніпров'я, проведене опрацювання результатів 11 Всеукраїнських та

регіональних змагань зі спортивного рибальства, оцінено статистичні дані різних рибальських організацій та асоціацій України та Європи. Досліджено 230 екземплярів статевозрілих риб (Euteleostei) 14 видів. Дослідження проведені за загальноприйнятими методиками (Правдин, 1966; Чугунова, 1952). Під час аналізу морфобіологічних показників риб (максимальні розмір і вага) використано дані Л. С. Берга (1949), О. П. Маркевича та І. І. Короткого (1954), А. І. Амброза (1956), «Фауны Украины в 40 томах» (Фауна України, 1981, 1988), П. И. Жукова (1988), Р. О. Новіцького (2003, 2006).

Розмірно-вагові характеристики 5 з 13 найпопулярніших трофейних видів риб (карась сріблястий, плоскирка звичайна, білизна звичайна, товстолобик і головень звичайний) в Україні більші, ніж в інших країнах Європи (Швеція, Норвегія, Німеччина). Порівняно з європейськими країнами законодавство України відносно спортивного та любительського рибальства є набагато м'якшим, що обумовлює чудові можливості для в'їзного рибальського туризму. Рекреаційне рибальство може стати дуже прибутковою галуззю економіки країни, якщо встановити законодавче регулювання правил і методів лову та покращити інфраструктуру для комфортного відпочинку українців та іноземців. Враховуючи популярність рекреаційного рибальства в європейських країнах і нагальну необхідність мільйонів людей у психологічних розвантаженнях, активному відпочинку, відтворенні фізичних можливостей можна рекомендувати:

– реорганізувати державні норми регулювання аматорського та спортивного рибальства;

– встановити систему стягнень і штрафів для пробудження свідомості рибалок (сувора заборона браконьєрства та лову сітками);

– встановлення часу рибальства залежно від денної активності малька, встановлення обмежень щодо лову під час нересту риби;

– створення приватних водойм, де риба буде розвиватись протягом декількох років без масового вилову;

– встановлення обмежень щодо розміру, максимальної та сумарної ваги виловленої риби, яку рибалка може забрати з

водойми;

– покращення інфраструктури поблизу водойм для аматорського та спортивного лову, створення комфортних умов для рибалок;

– встановлення тарифів на аматорську рибальську діяльність;

– для покращення обліку існуючих рибалок і виловленої ними риби, зобов'язати кожного, хто займається рибальством вступити до професійних організацій чи асоціацій;

– реклама українського рекреаційного рибальства на професійному рівні (рибальські змагання, телепрограми, преса, міжнародні конференції тощо, за допомогою туристичних агенцій).

Список використаних джерел:

1. Розумная Л.А. Любительское рыболовство как метод рыбохозяйственного освоения ма-лых водоемов / Л.А. Розумная // Автореф. дисс… канд. биол. наук. – М., 2003. – 20 с.

2.http://www.casopisrybarstvi.cz/articles/category/sportovni_ry

3. bolov 6. Кроу С. Откройте для себя карп-фишинг (полное руководство по ловле карпа) / С. Кроу, Р. Хьюз // Под научн. ред. Р.А. Новицкого. – Д.: Avis Rara, 2007. – 240 с.

С.В. Плетос, ст. викладач,
О.Р. Романюк, здобувач вищої освіти
Одеський державний екологічний університет

МОЖЛИВОСТІ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕКЛАМИ ТУРИЗМУ В ІНТЕРНЕТІ

За сучасних умов одним із найефективніших ЗМІ є глобальна комп'ютерна мережа Інтернет. Для туристичних агентств це найкращий засіб реклами. Мережа здатна поширювати інформацію до мільйонів користувачів про діяльність компанії, її послуги, ціни, акції з мінімальними витратами. Значною перевагою онлайн-реклами є те, що потенційний турист може прочитати відгуки про туристичні напрямки, готелі, ресторани, переглянути фото та відео. На сайті може бути проведена презентація туру, вибір готелів і навіть угода між туристом і турагентством.

Можливості Інтернету дозволяють використовувати його як продуктивний інструмент для рекламних кампаній. Рекламу в

Інтернеті можна розмістити наступним чином:

1.засоби контекстної реклами, зміст яких залежить від запитів користувачів у пошукових системах, а також їх інтересів. Наприклад, якщо турист шукав інформацію за запитом «тури в Єгипет», то йому транслюватиметься реклама турів до Єгипту, єгипетських готелів, турів до Єгипту тощо;

2.засоби банерної реклами, при яких графічні банери розміщені на популярних сайтах і порталах, і немає прямого посилання на тематику сайту чи інтереси його відвідувачів;

3.розміщення рекламної інформації в соціальних мережах, яка, зокрема, може бути орієнтована на цільову аудиторію за віком, статтю, регіоном, що може значно підвищити ефективність рекламних звернень.

Туристичні агентства повинні виконати наступні кроки для просування свого продукту та спілкування з потенційними клієнтами в Інтернеті:

– створити веб-сайт та зареєструвати групи (спільноти, сторінки) у соціальних мережах Facebook, Youtube, Instagram, Telegram тощо;

– трозміщувати рекламу, інформацію про акції, ціни тощо;

– брати участь в обміні новинами в соціальних мережах та публікувати новини з їх допомогою;

– надсилати новини та спілкуватися електронною поштою [1].

Надзвичайно актуальними питаннями, які вимагають ґрунтовної роботи, є особливості пошуку туристичної інформації в Інтернеті за запитами, що цікавлять конкретне туристичне агентство, завдяки чому технологія пошуку постійно змінюється, і кожне туристичне агентство просило вас бути на перших позиціях. в результатах пошуку пошукової системи за необхідними запитами. Наприклад, якщо туристична агенція спеціалізується на турах до Марокко, але за пошуковим запитом «тури в Марокко» веб-сайт агентства знаходиться на 30 місці в пошуку інших туристичних агентств-конкурентів, тому навряд чи очікується значний потік відвідувачів. на сайт. Для покращення позицій сайту туристичної агенції в результатах

пошуку доцільно використовувати технології пошукової оптимізації (SEO – search engines optimization) [2].

Останніми роками почав розвиватися так званий «віртуальний туризм», що означає подорож до визначних місць, мальовничих куточків світу за допомогою комп'ютера та Інтернету, не виходячи з дому. На нашу думку, його не можна вважати повноцінним туризмом, оскільки під туризмом розуміють тимчасовий виїзд особи з місця постійного проживання з оздоровчими, навчальними, професійними, діловими чи іншими цілями, що практично неможливо. Проте така діяльність може розширити світогляд туриста, а головне – спонукати людей відвідати побачене у «віртуальній реальності». Показуючи фотографії та відео в Інтернеті, туристичні агенції додатково мотивують потенційних туристів звертатися до них, щоб відвідати місця, які вони бачили на екранах своїх комп'ютерів.

Таким чином, можливості глобальної комп'ютерної мережі Інтернет дозволяють туристичним агентствам ефективно використовувати рекламні засоби для реалізації своєї маркетингової політики.

Список використаних джерел:

1. Миронов Ю.Б., Крамар Р.М. Основи рекламної діяльності. Дрогобич: Посвіт, 2007. 108 с..

2. Просування туристичного сайту. URL: https://seolife.in.ua/2012/09/prosuvannya-turystychnoho-sajtu.html.

В.О. Гусак, аспірантка
Одеський національний морський університет

АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РІЧКОВОЇ ЛОГІСТИКИ ЯК АСПЕКТ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В умовах активного розвитку сільськогосподарського сектора та нарощування обсягів світової торгівлі зерновими вантажами дедалі гостріше відчувається недосконалість логістики. Незважаючи на безліч складнощів, практично всі обсяги цих вантажів доставляються в морські порти залізничним та автомобільним транспортом. Регулярне зіткнення з

проблемами наземної логістики змушує замислюватися про розвиток наявного величезного потенціалу річкових перевезень. Звідси актуальним залишається питання розвитку річкового транспорту, який може стати гідною альтернативою залізничному з його проблемою зношеності складів, та автомобільному, який страждає від завантаженості доріг та їх поганої якості [1].

Значною перевагою перевезень «річка-море» є відсутність перевалки вантажів у морському порту. Завдяки цьому скорочуються транспортні витрати, досягається економія часу (вдається уникнути перевантаженості морських портів та пов'язаних із цим затримок) та знижується ризик пошкодження вантажу внаслідок додаткової перевалки. Таким чином, перевезення «річка-море» добре підходять для транспортування крихких вантажів, перевезення яких вимагає особливої обережності, щоб уникнути їх пошкодження, а також для проектних вантажоперевезень (перевезення негабаритних та великовагових вантажів та обладнання). Також можна використовувати варіант транспортування сільськогосподарської продукції суднами «річка-море» безпосередньо до країн-споживачів. Це дозволить поряд із економією на внутрішніх перевезеннях зменшити витрати на перевалку у морських портах.

Відстань – це ще одна унікальна перевага цього виду перевезень, що дозволяють за допомогою морських суден забезпечити сполучення між закордонними портами та досить віддаленими від моря пунктами всередині країни. В наявності є широкий вибір суден з різними розмірами та вантажопідйомністю, причому найбільш сучасні судна часто характеризуються меншим осіданням, що дозволяє їм забезпечувати зв'язок із внутрішніми районами, розташованими ще далі від моря. На думку основних учасників галузі перевезень «річка-море», екологічні аспекти та політична підтримка переходу на більш екологічні види транспорту можуть сприяти збільшенню попиту на цей вид перевезень.

Однак, судна типу «річка-море» мають бути пристосовані для плавання внутрішніми водними шляхами (ВВШ), а судноплавство «річка-море» залежить від стану внутрішнього

судноплавства, відповідної інфраструктури та рівня води. Першочергове значення для повноцінного здійснення перевезень «річка-море» має належний рівень розвитку та обслуговування інфраструктури ВВШ (зокрема, мостів і шлюзів, що зношуються) і самих водних шляхів. Як і у разі перевезень виключно по ВВШ, для перевезень «річка-море» відсутність передбачуваності (наприклад, через коливання тарифів на вантажоперевезення) та надійність (через затримки, коливання рівня води) можуть негативно позначитися на попиті на цей вид перевезень. Тому можливість надання транспортних послуг цілорічно і за будь-яких погодних умов є серйозною проблемою для перевезень «річка-море». Крім того, на тлі значного коливання рівня доступності річкових портів виявляється важко дотримуватися принципу доставки «точно в термін».

Вантажопідйомність суден типу «річка-море» при заході на ВВШ також є обмеженою, внаслідок чого при їх експлуатації важко досягти економії за рахунок ефекту масштабу. Крім цього, будувати судна типу «річка-море» виявляється набагато важче, і при однаковому осіданні вони характеризуються меншим обсягом водотоннажності (тобто меншим коефіцієнтом повноти), ніж судна внутрішнього плавання. Найчастіше, особливо коли тарифи на обробку вантажів та їхнє перевезення по ВВШ виявляються низькими, конкуренцію перевезенням «річка-море» становлять комбіновані перевезення морським і внутрішнім водним транспортом, пов'язані з перевалкою вантажів. Крім того, оновлення суден потребує великих капіталовкладень [2]. З урахуванням усіх цих факторів перевезення «річка-море» є економічно обґрунтованими у разі лише дуже вузьких сегментів ринку та конкретних маршрутів. Однак, як з погляду інвестицій у рухомий склад та інфраструктуру, так і з погляду витрат на транспортування найбільш привабливим залишається річковий транспорт.

Необхідно наголосити, що в Україні структура вантажоперевезень за видами транспорту відрізняється від аналогічної структури в інших європейських країнах, таких як Румунія та Німеччина. Їх можна порівняти з Україною за територією та наявністю великих судноплавних річок. Але якщо у цих країнах частка річкового транспорту є значною – 13-20 %,

то в Україні вона становить лише 1 % [1]. Зростанню перевезень заважають недостатні глибини, слабка пропускна потужність шлюзів [3]. Крім того, причиною неповної реалізації потенціалу цього логістичного напряму є необхідність здійснення масштабних робіт, зокрема: подовження періоду навігації у зимовий період року; реформування системи навігації із сучасними стандартами, оптимізація роботи розвідних мостів; усунення бар'єрів для доступу іноземних суден у внутрішні води України шляхом спрощення дозвільних процедур та зниження тарифів на навігаційні послуги. Сьогодні питання розвитку річкового потенціалу надзвичайно актуальне з огляду на незадовільний стан автошляхів в Україні.

Список використаних джерел:

1.Сліпенко, А. К. Розвиток річкового транспорту України в умовах світових тенденцій енергоефективності // Актуальні проблеми економіки та управління : електрон. вид. зб. наук. праць молодих вчених. 2019. №13. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/167629 (дата звернення 09.05.2022).

2.Павловская Л.А. Методика развития речных перевозок на направлении «Украина-Белорусь» // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті : Зб. наук. праць, 2020. № 1 (70). С. 44-58.

3.Скичко Ю. Транспортировку зерна по реке сдерживают логистические проблемы // Порты Украины. 2019. № 10. С.13-14.

Б.Р. Осипенко, аспірант
Білоцерківський національний аграрний університет

РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТ АГРАРНИХ ВИРОБНИКІВ

В умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища, зумовленого різного роду чинниками, підприємства аграрного комплексу зазнають значних ризиків. Найбільш дестабілізуючим фактором, в певних регіонах навіть катастрофічним, стала війна проти росії. Також на ризиковість діяльності аграрних виробників впливають і інші чинники, наприклад, трансформація економічних відносин зумовлена реформами децентралізації та ринку землі. Прискорені темпи науково-технічного процесу, погіршення кліматичних умов, посилення конкуренції, динамічний характер споживчих вподобань, дефіцит продовольчих товарів на світових ринках є лише деякими з причин чому для стабільної діяльності

підприємств потрібно використовувати систему управління ризиками.

Управління ризиками це процес, що містить визначення, оцінку та їх пріоритезацію із подальшим скоординованим та економним застосуванням ресурсів для мінімізації, моніторингу та контролю ймовірності впливу несприятливих подій [1, 10].

Аналіз доступних нам вітчизняних і зарубіжних джерел засвідчив, що для реалізації ефективної системи управління ризиками потрібно дотримуватися певних принципів, а саме: інтегрованості, структурованості та цілісності, індивідуальності, інклюзиності, динамічності, використання найактуальнішої інформації, врахування людського та культурного фактору, постійного покращення [2].

Процес управління ризиками має стати інтегральною частиною системи менеджменту і прийняття рішень і повинен бути інтегрований у структуру, процеси та операції конкретної організації.

Зважаючи на специфіку сільськогосподарського виробництва науковці виділяють три рівні ризиковості, що вимагають різних реакцій.

1. Звичайні зміни у виробництві, цінах та погодних умовах не вимагають жодної конкретної реакції. Такими частими, але відносно низькими ризиками впливу фермери можуть безпосередньо керувати в рамках звичайної бізнес-стратегії шляхом диверсифікації виробництва або використання виробничих технологій, які роблять врожайність менш змінною.

2. Рідкісні, але катастрофічні події, які завдають значної шкоди і впливають на багатьох або всіх фермерів на великій території, зазвичай виходять за межі спроможності фермерів або ринків впоратися з ними – наприклад, сильна посуха або спалах і поширення дуже заразної хвороби. У таких випадках може знадобитися втручання уряду.

3. Між звичайним і катастрофічним рівнями ризику знаходиться ринковий рівень ризику, який можна подолати за допомогою ринкових інструментів, таких як страхування та ф'ючерсні ринки, або через кооперативні домовленості між фермерами. Прикладами ринкових ризиків є пошкодження від граду, зміни ринкових цін [3].

В даний час одним з найбільших ризиків для агровиробників є повномасштабне вторгнення росії. Вторгнення несе собою не тільки небезпеку тимчасової окупації та неспроможності працювати в нормальних європейських умовах в рамках українського законодавства, а й ризик банального обкрадання окупантами, знищення посівних фондів, неможливість проводити посівну через засміченість полів вибуховими пристроями, а також багато інших ризиків. За приблизними оцінками заступника міністра аграрної політики та продовольства Тараса Висоцького, окупанти вкрали в українських фермерів не менше 500 тис. тон зернових, десятки тисяч тон соняшникової олії, різноманітної продукції овочівництва та крадіжка десятків одиниць сільськогосподарської техніки [4].

Висновок: сільському господарстві властиві безліч ризиків, внаслідок чого можуть з'являтися різні проблеми. Водночас, при використанні ефективної системи ризик менеджменту і адекватного управління можна уникнути більшості ризиків і підвищити ефективність діяльності. Одним з можливих інструментів відшкодування збитків, спричинених несприятливими подіями, може бути страхування. В ситуації війни, в результаті якої постраждали багато провідних сільськогосподарських регіонів, виробники піддаються все новим ризикам. Одним із цих ризиків є втрата врожаю та посівного фонду, що загрожує не тільки Україні, а й іншим регіонам. Зокрема від поставки наших зернових та олії дуже сильно залежить Азія, Південна Америка, Близький Схід, Африка та багато інших країн в Європі та Америці. Ця ситуація потенційно загрожує новою продовольчою кризою світового масштабу. Тому в майбутньому виробникам варто розглянути ідею розосередження запасів, зокрема створення регіональних хабів в найбільш популярних напрямках торгівлі.

Список використаних джерел:

*1.*Hubbard, Douglas (2009). The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It. John Wiley & Sons.

2.Risk Management guidelines, ISO 31000:2018 URL: https://www.iso.org/standard/65694.html

3.Taking a holistic approach to agricultural risk management, URL: https://www.oecd.org/agriculture/topics/risk-management-and-resilience/

4.Стало відомо, скільки зерна і техніки рашисти вкрали у аграріїв, Дар'я

Самборська, URL: https://glavcom.ua/country/incidents/stalo-vidomo-skilki-zerna-i-tehniki-rashisti-vkrali-u-agrarijiv-845280.html

П.О. Пащенко, аспірант
Полтавський державний аграрний університет

КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Вторгнення Росії в Україну повернуло енергетичну безпеку на передній план політичного порядку денного, оскільки ціни на сировинні товари зростають. Хоча ще зарано говорити про те, як можуть розвиватися події, криза може призвести до довгострокових змін на енергетичних ринках.

Для впровадження засад екологічної освіти актуалізується складання освітніх програм з урахування сфери майбутньої діяльності здобувачів, включаючи необхідність налагодити узгоджену логіку між моделями управління освітніми закладами, практикою викладання в класі/групі та перенесенням знань за стіни класу/групи тощо.

Інколи професійні компетенції деяких надавачів освітніх послуг не можуть забезпечити отримання необхідних знань і практичних навичок здобувачів освіти щодо екологічної складової освіти для сталого розвитку. Тому пропонується не тільки поступове оновлення змісту стандартів освіти України та освітніх програм через екологізацію природничої, гуманітарної, технічної освіти з включенням ідеї сталого розвитку, а й підвищення обізнаності вчителів/викладачів певним ключовим компетенціям. У цьому сенсі необхідно сприяти професійному розвитку вчителів/викладачів з призми інноваційної методики, що поєднує знання та практику, яка зосереджується на критеріях, пов’язаних з етикою, соціальною справедливістю, солідарністю та повагою до навколишнього середовища у створенні таких знань; яка включає освітні моделі, зосереджені на навчанні на основі проєктів, і переосмислює моделі управління освітніми установами, рухаючись до тих, що ґрунтуються на принципах сталості.

Саме підготовлені вчителі/викладачі для прийняття рішень і дій, пов’язаних з управлінням енергетичними та екологічними

ресурсами, є запорукою формування знань і вмінь дослідницького характеру у здобувачів освіти, спрямованих на розвиток інтелекту, творчої і ділової активності; розуміння сучасних проблем навколишнього природного середовища й усвідомлення їх актуальності для себе.
Навички економії енергоресурсів і нових підходів щодо їх управління позитивно вплине на економічну безпеку держави й забезпечить соціально-економічний розвиток країни в цілому.

Рис. 1 Концептуальний каркас тривимірності формування екологічних компетенцій вчителів/викладачів (розробка автора)

На рис. 1 представлена концепція формування екологічних компетенцій вчителів/викладачів (управління довкіллям, екологічні дослідження/інновації та екологізація навчальних програм):

- Озеленення/екологізація навчальних програм. Це стосується включення аспектів, пов’язаних із стійкістю, у зміст. Педагогічні стратегії з використання екологічних знань, які доступні здобувачам освіти, розвиватимуть критичне, системне та комплексне мислення про реальність, інтегруючи цінності, пов’язані з екологічною стійкістю у підлітковому віці.

- Дослідження та інновації в класі/групі. Ті заклади, які включають освіту для сталого розвитку у свою навчальну програму, стають центрами, які готують громадян до майбутнього та є частиною культури комплексності, виховуючи

критичне мислення у підлітків, формуючи в них відповідальне ставлення до навколишнього середовища, яке їх оточує. Ці центри пропонують освіту на основі інноваційної діяльності, яка заохочує участь і співпрацю з найближчим оточенням як з локальної, так і глобальної точки зору.

- Стале управління еко-школою/ЗВО. Це стосується тих рекомендацій щодо поведінки, які мають освітні центри з доступними їм ресурсами, метою яких є заохотити цю поведінку бути відданою сталому розвитку в таких аспектах, як вода, тверді відходи, енергія, мобільність, зелені зони, а також відповідальне споживання та використання ресурсів.

Послідовні та етичні стратегії сталого управління роблять освітній центр організацією, наділеною соціальною відповідальністю. І саме заклади освіти як ніхто підходять для ролі активних агентів, які зможуть стати двигуном зміни освітньої парадигми, що сприятиме досягненню екологізації освітнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Стрельніков М. В. Формування підприємницької компетентності магістрів бізнес-адміністрування. Якість вищої освіти: сучасні тенденції та перспективи розвитку освітньої діяльності вищого навчального закладу: Матеріали XLI міжнар. наук.-метод. конф., 18-19 лют. 2016 р. Полтава, 2016. С. 308–310.

2. Ясінська Н.В. Формування екологічної культури вчителя. Матеріали І-й Всеукр. з'їзду екологів. Київ, 2018. С. 304.

3. Указ Президента України № 722/2019 від 30 вересня 2019 року «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». ULR: http:zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 28.04.2022).

А.О. Сусліков, здобувач ступеня доктора філософії
ННЦ «Інститут аграрної економіки»

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КАПІТАЛІЗАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Підвищення капіталізації публічного акціонерного товариства на світовому ринку капіталу є одним із основних стимулів її розвитку. Саме за такої моделі нині розвиваються провідні агрохолдинги України.

При цьому важливого значення набуває виявлення економічних чинників, що значною мірою впливають на

формування та динаміку змін показника ринкової капіталізації аграрних підприємств.

Серед чинників, що формують показник ринкової капіталізації, основними є такі параметри: стійкість компанії, прибутковість, суспільна корисність, інноваційність техніко-технологічного забезпечення, кваліфікованість персоналу, землезабезпеченість тощо. Водночас оцінка рівня капіталізації не обмежується врахуванням одних лише витрат на створення або придбання майнового об'єкта. Вона також має враховувати чинники часу, ризику, ринкову кон'юнктуру, рівень і модель конкуренції, економічні особливості агропідприємства, його ринкову частку, макро- і мікро- середовище оточення [1]. Основна складність розрахунку полягає в тому, що багато чинників, які можуть впливати на показник капіталізації, не піддаються точному кількісному визначенню [2].

У господарській практиці Використовується два основних методи оцінки ринкової капіталізації аграрних підприємств:

– прибутковий (дохідний) метод,

– витратний (майновий) метод.

У кожному з цих методів акцент робиться на певний параметр, що характеризує організацію об'єкта оцінки. Відтак з оцінки цих базових параметрів будується інтегральна оцінка рівня капіталізації підприємства. Так, у межах дохідного методу ринкова вартість визначається майбутніми доходами, тобто як пріоритетний розглядається чинник прибутковості. У межах витратного (майнового) методу за базисний фактор приймається вартість чистих активів [3]. Цей підхід дає змогу оцінити ринкову ліквідаційну вартість суб'єкта господарювання.

Під час оцінювання ринкової капіталізації аграрних підприємств застосовують екстраполяцію вартості бізнесу, орієнтуючись на стан об'єктів-аналогів, що належать до тієї ж галузі, беруть до уваги розміри та вік підприємства, систему ведення бухгалтерського обліку, фазу життєвого циклу організації тощо.

Можна виділити дві укрупнені групи чинників оцінки ринкової вартості агробізнесу:

– зовнішні (сформовані ринковим оточенням суб'єкта господарювання);

– внутрішні (згенеровані внутрішнім середовищем підприємства).

До зовнішніх чинників належать економічні та неекономічні чинники формування ринкової вартості агробізнесу: рівень розвитку законодавчої бази, стан судової системи, політичні та господарські ризики, рівень розвитку ринкової інфраструктури, розмір ВВП країни, де здійснюється основна діяльність, рівень зайнятості та безробіття, динаміка сукупних індексних показників стану аграрного ринку, експорту й імпорту продукції сільського господарства та її переробки, інвестиційний клімат тощо.

Більшість зовнішніх чинників, що впливають на ринкову вартість бізнесу, не мають кількісних показників виміру і оцінюються з урахуванням експертних оцінок.

Список використаних джерел:

1. Нестерчук Ю. О., Улянич Ю. В. Розвиток капіталізації сільськогосподарських підприємств. Умань : видавець «Сочінський», 2013. 204 с.

2. Методологічні основи оцінки рівня капіталізації суб'єктів господарювання / за ред. М. А. Козоріз. Київ : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2008. 290 с.

3. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов. Москва: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. 1318 с.

Л.В. Хомич, здобувач PhD
Хмельницький національний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЗА СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

За сучасного стану вітчизняного простору економічної діяльності, який наповнений величезними безпековими ризиками для всіх видів бізнесу внаслідок війни, для менеджменту підприємств на перший план виходять питання оцінки впливу цих ризиків на функціонування бізнесу. Це стосується передусім структури сформованих бізнес-процесів, яка пов'язує учасників ланцюжків створення цінності – як між собою, так і при взаємодії з кінцевими споживачами. Руйнування цих зв'язків через охоплення значних територій

України воєнними діями зачепило майже всі види бізнесу, що робить надзвичайно актуальною проблему їх відновлення (або переформатування) для простого збереження бізнесу. А для забезпечення його прибутковості – оптимізації структури бізнес-процесів.

Проблематика моделювання ефективних бізнес-процесів доволі широко представлена в наукових дослідженнях прихильників процесного підходу в менеджменті, в т.ч. вітчизняних. Проте здебільшого дослідження стосуються питань підвищення ефективності логістичних ланцюжків з дотриманням стандартів якості кінцевого продукту та визначення можливостей інформаційних технологій сприяти цьому (наприклад,[1-2]). Такий підхід є обґрунтованим, оскільки дає змогу побудувати ідеальну бізнес-модель для конкретного учасника ринку – з домінуванням інсорсингових чи аутсорсингових елементів у структурі бізнес-процесів.

Однак в індустрії гостинності така структура формувалась у відносно стабільних умовах, коли домінуючими чинниками вибору були запити споживачів щодо асортименту послуг та їх диференціації за рівнем якості і змістовим наповненням. За значних безпекових викликів, з якими зіткнулось нині українське суспільство, споживачів таких продуктів стало значно менше.

Так, різке обмеження споживчого попиту на туристичні послуги в Україні критично вплинуло на можливості підприємств цієї сфери підтримувати свою діяльність. Для свого збереження їм необхідно шукати нові підходи до споживачів, орієнтуючись на реальний і потенційний попит, розширюючи спектр індивідуальних характеристик товарів і послуг і наповнюючи їх новим змістом. До того ж, слід зважати на те, що в умовах війни пріоритетними чинниками споживчого вибору локацій розміщення стали вимоги безпеки життя. Усе це вимагає обґрунтованого підходу до трансформації бізнес-процесів українських туристичних підприємств і розроблення ними адекватної новим реаліям стратегії поведінки на ринку.

Серед багатьох визначень сутності дефініції «стратегія» є одне, яке найбільшою мірою підходить для контексту даного дослідження: стратегія – це «засіб, за допомогою якого

змінюються відносини підприємства з партнерами та конкурентами, в результаті чого воно отримує конкурентні переваги» [3, с. 31]. Для туристичного бізнесу надзвичайно цінним чинником забезпечення життєдіяльності є підтримання взаємовигідної взаємодії з партнерами, які формують зміст туристичного продукту і доповнюють його умовами споживання (послуги транспортування, гостинності, екскурсійного обслуговування та ін.). Саме їх обґрунтований вибір перетворює стандартний туристичний продукт у більш ексклюзивний, привабливий для різних категорій споживачів. Для такого перетворення важливо, щоб очікування від споживання стандартного за структурою послуг продукту було перевершене пережитими відчуттями. На жаль, в цих відчуттях українців сьогодні домінує страх за життя.

Загрози безпечному існуванню багатьох верств населення України зумовили великі міграційні потоки на захід, які формувались спонтанно, з використанням різних транспортних засобів і майже без будь-якої організаційної підтримки з боку органів влади або спеціалізованих організацій. Цільовим орієнтиром мігрантів було бажання дістатися безпечного місця перебування, всі інші відчуття притупились. Наразі ці потоки перестали бути такими інтенсивними, більшість мігрантів дістались до безпечних місць, отримали певну допомогу у організації побуту. Однак далі люди залишаються наодинці із своїми думками і переживаннями.

Усі ці обставини формують нові можливості для розвитку підприємств індустрії гостинності. Та до цього слід підходити стратегічно, працювати на перспективу, опираючись на сформовані партнерські відносини і розвиваючи спільний ресурсний та ринковий потенціали. Зокрема, туристичні підприємства можуть використовувати свої зв’язки із бізнес-партнерами для перевезення людей та їх тимчасове розміщення на прийнятних умовах. Водночас вони можуть формувати пропозиції щодо налагодження освітнього чи оздоровчого процесу у місцях тимчасового проживання багатьох тимчасово переміщених осіб, надавати інші послуги. За наявності попиту на індивідуальне обслуговування можуть укладатися угоди з новими партнерами, розширюючи їх коло. І таких можливостей

можна знайти доволі багато. Сукупно це даватиме змогу зберегти бізнес, наповнити його новими продуктами.

Та це потребує стратегічного підходу до роботи з ринком – для виявлення можливостей партнерської взаємодії у трансформації бізнес-процесів в бік задоволення людських потреб, які є більш актуальними в умовах глобальних безпекових ризиків. Розробку програми роботи з партнерами в цьому напрямі на засадах стратегічного лідерства і визначено предметом наступних досліджень.

Список використаних джерел:

1. Derii V., Parkhomets M., Uniiat L., Kovbasa O, Hryzovska L., Karabanyk S. Modeling business processes based on logistics concepts and quality management system principles. *International Journal of Management (IJM).* 2020. Vol. 11. Iss. 7. Pp. 175-188. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/41851.
2. Стадник В.В. Іжевський П.Г. Бізнес-системи та бізнес-процеси сучасних підприємств: взаємозв'язок і взаємозалежність структур та ефективності. *Соціально-економічні проблеми і держава. Електронне наукове фахове видання*. 2018. Т.18. № 1. URL: sepd.tntu.edu.ua
3. Фаэй Л. Рэнделл Р. Курс MBA по стратегическому менеджменту. [Пер. с англ. В. Егорова]. Москва: Альпина Паблишер, 2002. 608 с.

Д.А. Михайличенко, здобувачка вищої освіти
Державний біотехнологічний університет

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Продовольча безпека, безумовно, є тією базовою складовою національної безпеки держави, яка гарантує її соціально-економічну та суспільно-політичну стабільність, а також забезпечує економічний розвиток у цілому. Виробництво продуктів харчування на науково обґрунтованому рівні, покращення параметрів їх якості та безпеки є одним з найважливіших завдань національної економіки та, насамперед, її аграрного сектору, що є фундаментальною основою забезпечення національної продовольчої безпеки у сучасному світі. В умовах нинішньої продовольчої кризи, зумовленої зростанням сукупного населення планети, природними катаклізмами, негативними наслідками глобального потепління

необхідно здійснювати системні та комплексні заходи, спрямовані на посилення продовольчої безпеки держави [2-3].

Забезпечення продовольчої безпеки має стратегічне значення кожної країни як у загальнонаціональному, і глобальному рівнях і стає можливим виключно за рахунок об'єднання сукупного потенціалу у єдине ціле [5, с. 60]. Відповідно, особливу небезпеку продовольчій безпеці країни створює скорочення виробничого потенціалу АПК, внаслідок зниження родючості ґрунтів, проблем у насінництві, племінному тваринництві тощо [1, с. 44]. Усе це вимагає формування стратегії продовольчої безпеки за такими основними напрямками: подальше реформування аграрної сфери; стимулювання розвитку велико товарних господарств; формування інтегрованих структур кооперативного типу; удосконалення системи пільгового кредитування; реформування податкової політики; забезпечення вільного ціноутворення у поєднанні з елементами державного регулювання; техніко-технологічне переоснащення аграрного сектора шляхом запровадження інноваційних технологій та інші [4, с. 29].

Отже, забезпечення продовольчої безпеки України має реалізовуватись шляхом здійснення інтенсивної та послідовної продовольчої політики, спрямованої на формування потужної аграрної галузі. З метою зниження негативного впливу на продовольчу безпеку Україна має невідкладно впровадити механізми державного протекціонізму. Лише у цьому разі, а також при вдосконаленні організаційного, правового та економічного механізмів управління можна істотно підвищити рівень розвитку не лише сільського господарства, а й аграрного сектора економіки в цілому.

Список використаних джерел:

1. Вдовенко Н.М. Теоретична сутність формування передумов забезпечення продовольчої безпеки на основі інноваційного розвитку аграрного сектора. *Экономика Крыма*. 2013. № 2. С. 42-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr_2013_2_10

2. Грідін О.В. Значення зернопродуктового підкомплексу в дотриманні продовольчої безпеки України. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2015. Вип. 161. С. 136-144.

3. Грідін О.В. Сучасний стан та тенденції розвитку сфер виробництва, переробки та реалізації зерна: український та загальносвітовий контекст.

Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 3 (14). С. 54-62. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/14-2018-ukr.

4. Мостова А.Д. Теоретичні аспекти формування стратегії продовольчої безпеки країни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 19. С. 27-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_19_7

5. Пилипенко К.А. Теоретико-методологічні підходи до управління продовольчою безпекою в системі менеджменту аграрних підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. № 2. С. 59-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2018_2_13

В.О. Стовба, здобувач вищої освіти,
В.М. Сірченко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

У сучасних умовах повномасштабної війни питання конкуренції і формування чіткої та довгострокової стратегії стає необхідним фактором існування підприємства агропродовольчої сфери та складає основу ефективної моделі його функціонування. Наразі лише стратегічне бачення в поєднанні з активними діями, спрямованими на подолання різних взаємодій, може забезпечити можливості виживання та отримання певного зиску з існуючих можливостей зовнішнього середовища.

Як зазначають фахівці [2, с. 37], формування результативної агропродовольчої сфери є складною й багатоаспектною проблемою, яка потребує вивчення багатьох взаємопов’язаних аспектів, оскільки пріоритетами розвитку даної сфери має бути урегульованість, соціально орієнтованість та інформаційна наповненість, особливо за сучасних умов.

Управління конкурентоспроможністю підприємства набуло більшої значимості після появи сучасних ідей для розвитку бізнесу, нових запитів з боку споживачів, розвитку інформаційних технологій. Кожне підприємство є унікальним і процес вироблення конкурентної стратегії залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого ним товару і

послуг, стану економіки, культурного середовища [1, с. 36].

В. В. Храпкіна розглядає управління конкурентоспроможністю підприємства як узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання підприємства. Це складний процес управління, спрямований на формування конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власної продукції, забезпечення фінансової стійкості тощо [3, с. 248].

Отож, за воєнних умов забезпечення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери є складним і безперервним процесом, який має залучати практично весь набір інструментів як економічної політики держави, так і комплекс внутрішнього маркетингу і кадрового менеджменту тощо. Зволікання з реалізацією заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності є украй небезпечним у швидкозмінюваному середовищі, оскільки ведуть до втрати можливостей реалізації конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21-22.35.

2. Березіна Л. М., Воронько-Невіднича Т. В., Логінська І. Я., Шкурупій К. Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 34-38. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05.

3. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 50. С. 245-248. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf

СЕКЦІЯ 6
УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ, БЕЗПЕКОЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

N.E. Avanesova, Dr. Econ. Sciences, Professor,
Y.I. Serhiienko, postgraduate student
Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture

ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Economic security management of industrial enterprises to counter raiding provides for hostile take-over risk. Modeling the possibility of a raider takeover involves not only the actions aimed at assessing and analyzing the factors, the parameters and components of the constituting the raider suitability of the enterprise and also the management must predict in advance and prevent take-over all risk of the industrial enterprise.

Table 1

Modeling stages of the possibility of raider take-over through the cognitive simulation technologies using [1]

PREPARATORY STAGE – Cognitive analysis of information		
Target setting stage	Setting the main goal and the further research; goals of object definition.	Formation of the goal or goal tree; the selection of the research areas; the definition of the control subsystems, their processes.
MAIN STAGE – Cognitive modeling		
The first research stage	Analysis of the factors that characterize the development of the object of the basis of cognitive structured knowledge	Identification of the factors that characterize the development of the object; grouping of these factors by blocks: the basic factors, factors-indicators, factors-levers of influence.
The second research stage.	The determination of cause-effect relationships between the factors and the strength of their influence on each other; the construction of a cognitive map or a signed directed graph in the form of an adjacency matrix	The determination of the positivity of the influence (an increase/decrease in the *i*-th factor will lead to an increase/decrease in the *j*-th factor – "1"); the determination of the negativity (visibility of the influence (an increase/decrease in the *i*-th factor will lead to a decrease/increase in the *j*-th factor – "0").
RESULTING STAGE – The development scenarios construction		
The final stage of the research	Conducting scenario analysis based on the establishment of pulse processes in the analyzed system (in matrix form)	Step-by-step analysis of the system changes based on the introduction of single pulses at the top of the adjacency matrix; identification of the main factors-levers of influence; the construction of cognitograms that reflect the scenario development of the object.

Cognitive analysis of the information covers two main stages

which are aimed at first for defining the goals and objectives of the research; the second, the cognitive structuring of the information about the object of the research of the theoretical and applied nature [2].

Cognitive modeling of the object development (system, phenomenon, process) involves the studying characteristics of the main modeling factors selected by the subject independently on the basis of their own knowledge and experience on the problematic issues of the research object development and/or analyzed views of the expert group and the key issue for the research.

These procedures are the basis for the building scenarios for the development of the object of study, providing variability for management decisions in this regard and the alternative to further development of the studied processes and phenomena identified as the factors of cognitive modeling.

Cognitive modeling involves the setting impulses on the levers of action which further changes the trend of the situation depending on the given primary conditions.

Among the totality of the external factors influencing the risk of raider takeover of the enterprise, the conditions by which they are provided (financial, economic, social) and with which they are interconnected, the study identified three global levels of the environment [3]:

1) world-class factors of influence – the international environment;

2) the factors of influence of the state level – macroenvironment;

3) the factors of influence of the regional and sectoral level – Strategic [1]

Moreover, the certain factors can influence the formation of not one, but several groups of conditions simultaneously. Each separate group of the conditions which are formed under the impact of the factors, can increase or decrease of the raiders risk of the industrial enterprise. But in their totality, the conditions must reinforce or compensate for mutual impact. For example, the poor financial conditions can be offset by favorable social and economic conditions (Table 2).

The proposed algorithm allows not only to assess and analyze the factors, parameters and components of the raider suitability of the

enterprise, but also to propose management measures aimed at the risk preventing of raider take-over of the industrial enterprise. Among the set of the external factors influencing the risk of raider take-over of the enterprise, the conditions under which they are provided (financial, economic, social) and with which they are interrelated, the study identified three global levels of environment: international, macroeconomic, microenvironment

Table 2

Many factors influencing the levels of the external environment on the risk of unpredictable actions of raiders take-over industrial enterprises[1]

Environmental level	Influence factor
International environment	The impact of the development tendencies of the international stock market on the results of the industrial enterprises activity (M11)
	The impact of the level of investment attractiveness of domestic industrial enterprises for foreign investors (M12)
Macro Environment	The impacy of the stock market on the performance of the industrial enterprises(M21)
	The impact of the foreign exchange market on the results of industrial enterprises (M22)
	The impact of the money market on the results of industrial enterprises (M23)
	The impact of the credit market on the results of the industrial enterprises activity of (M24)
Mesoenvironment (region, industry)	The impact of investment activity in the region on the performance of industrial enterprises (M31)
	The impact of the economic development parameters of the region (M32)
	The impact of crime on the result of industrial enterprises (M33)
	The impact of the local government support for industrial enterprises (M34)

It is emphasized that the factors can affect the formation of not one but the several groups of the conditions simultaneously, and each group of conditions formed under the impact of the factors may have a reinforcing or compensating interaction on the raider risk of the industrial enterprises.

Reference:

1. Jeffrey, M. (2010). Wooldridge. Econometric analysis of cross section and panel data. Cambridge; Massachusetts; London; England: The MIT press. Kavun, S., Čaleta, D., Vršec, M., Brumnik, R. (2013).

2. Estimation of the Effectiveness and Functioning of Enterprises in Boards of Co prorate Security. European Journal of Scientific Research, 104(2), 304-323.

3. Kuzmynchuk, N. V. (2018). Economic security in the system of state regulation of entrepreneurship: the institutional aspect. Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka, 5(10).

Н.В. Антипенко, д.е.н., професор,
М.В. Прокопенко, здобувач вищої освіти
Національний авіаційній університет

ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В НЕСТАБІЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Всі страхові компанії під час свого розвитку розуміють, які ризики їм необхідно контролювати та відстежувати. Проте надалі контроль за новими ризиками та моделювання цих ризиків дозволяє ефективніше втілювати страховику свою стратегію і управляти ризиками, і, відповідно, нарощувати прибуток і збільшувати страхові резерви. Зміни процесів у страхуванні під впливом пандемії та в умовах нестабільних економічних відносин є досить актуальною темою досліджень і стосується як застрахованої особи (страхувальника), так і страховика. Розглянемо на прикладі страхової компанії «Альфа Страхування».

Таблиця 1

Портфель страхових платежів, тис.грн

Рік	Особисте страхування	Страхування майна та відповідальності	Транспортне страхування
2018	495 542	211 011	105 761
2019	611 292	223 506	149 381
2020	707 517	234 023	209 117

Провівши аналіз структури страхових платежів, можна зауважити, що в 2020 році основну частину займає особисте страхування − 62%, меншу частину займає страхування майна та відповідальності - 20%, транспортне страхування - 18%. Згідно з даними таблиці, особисте страхування у 2020 році збільшилось у порівнянні з 2018 роком на 42,7%, стосовно страхування майна та відповідальності у 2020 році ми не бачимо значного приросту в порівнянні з 2018 роком так, як зростання склало 10%; у транспортному страхуванні приріст склав 98%.

Особисте та транспортне страхування розвивається досить швидко та має значний приріст, керівництву потрібно звернути увагу на страхування майна та відповідальності так, як продукт

не має популярності, та за 2 роки показники не мають достатньої тенденції до зростання.

На таблиці 2 наведена інформація щодо портфелю страхових виплат, тобто розглянуто, які зобов'язань мав страховик перед клієнтами та в якому обсязі він їх виконав [1].

Таблиця 2

Портфель страхових виплат, тис. грн

Рік	Особисте страхування	Страхування майна та відповідальності	Транспортне страхування
2018	157 021	9 622	55 705
2019	226 157	7 517	67 262
2020	204 385	5398	103 489

Провівши аналіз структури страхових виплат, можна зауважити, що в 2020 році основну частину виплат складає особисте страхування − 65,2%, середню частку займає транспортне страхування − 33,2%, а найменшу частину займає страхування майна та відповідальності − 1,6%.

Для страхової компанії однією з найвагоміших складових фінансових ресурсів є обсяг страхових платежів.

Розмір валових страхових платежів за 2020 рік становив 1150657 тис грн., що складає на 16,9 % більше, ніж в попередньому році, та на 41,6% більше, ніж в 2018 році. Це є позитивною тенденцією тому, що компанія нарощує свої фінансові можливості, набирає більше попиту у населення та розвивається.

Розмір страхових виплат у 2020 році становив 313272 тис. грн., а в 2019 році – 300936 тис. грн. Отже, можна стверджувати, що показники страхових виплат майже не змінились, відхилення показника відносно 2019 року склало 4%, що є також індикатором позитивної тенденції.

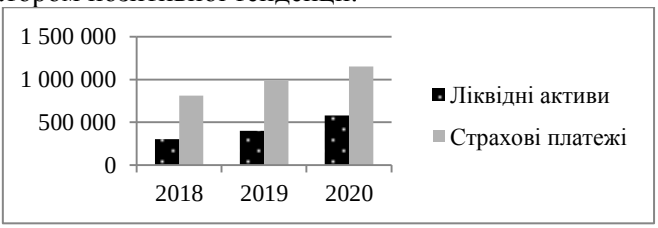


Рис. 1. Динаміка ліквідних активів та страхових платежів, тис грн

Щорічно ліквідність компанії має тенденцію до збільшення, в 2020 році динаміка ліквідних активів має позначку 581005 тис. грн., а у 2019 цей показник був на рівні 399481тис. грн., тобто компанія за рік змогла збільшити ліквідних активів на 45%. Це в свою чергу означає, що компанія зможе швидше акумулювати власні активи в грошовому еквіваленті при необхідності. Страхові платежі компанії мають планомірну тенденцію до зростання. Діяльність страхової компанії пов'язана з великою кількістю ризиків, адже вони не тільки приймають чужі ризики на себе у страхуванні, а й ризикують власними коштами в процесі функціонування в нестабільних економічних умовах. Також треба відмітити що це відбувається в нестабільних економічних умовах, в той час коли у світі лютує Covid-19. Тобто медичне страхування та життя в даний період часу є досить небезпечним та ризиковим для компанії.

Досліджуючи компанію «Альфа Страхування», можна стверджувати, що ризик-менеджмент в компанії організовано на досить високому рівні так, як вдалося залучити більше якісних клієнтів, страхова компанія зуміла при збільшенні страхових платежів страхові виплати не лише залишити на тому ж рівні, а і покращити цей показник відносно 2019 року, те саме ми спостерігаємо і у страхуванні майна та відповідальності.

Список використаних джерел:

1.Сайт страхової компанії.URL: https://alfaic.ua/dokumenti

2.Кирилова О.В., Антипенко Н.В, Владика Ю.П., Волчанська Л.В. Банківська система: навч.посіб. Дніпро: Пороги, 2020. 324с.

Т.І. Балановська, к.е.н., професор,
В.В. Восколупов, здобувач ступеня доктора філософії
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

На ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств мають суттєвий вплив чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Конкурентний тиск на суб'єкти господарювання зумовлює необхідність застосування

стратегічного підходу до діяльності сільськогосподарських підприємств, що передбачає використання маркетингового менеджменту, адже саме його інструменти спрямовані на детальний систематичний моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища, покладені в основу формування і реалізації стратегії підприємства, є найбільш актуальні та адекватні в сучасних умовах завдяки їх гнучкості та націленості на пошук нових альтернативних ефективних шляхів розвитку.

Комарницький І.М., Цар Г.В. [1] зазначають, що «маркетинговий менеджмент – це системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів маркетингу та менеджменту щодо адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей організації при ефективному розподілі обмежених ресурсів».

Сьогодні сільськогосподарським виробникам в умовах невизначеності потрібно змінювати стратегію своєї діяльності, здійснювати пошук альтернативних підходів до виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції, змінювати логістичні ланцюги, а також орієнтуватися на ринок країн ЄС.

Україна виробляє суттєву частку світового продовольства: близько 27% соняшникового насіння, 5% ячменю, по 3% пшениці і рапсового насіння, 2% кукурудзи [4]. У 2022 р. близько третини всіх сільськогосподарських земель стали недоступні для посіву, тому сільськогосподарські виробники внесли певні зміни у структуру посівних площ. Зокрема, суттєво збільшили обсяги посівних площ продовольчих зернових, круп’яних і нішевих культур, зокрема гречки, ячменю, гороху, проса та ін., шляхом зменшення обсягів кукурудзи на зерно, соняшникового насіння та сої. Технології вирощування обраних культур доволі прості і дешевші за технології вирощування сої чи кукурудзи, до того ж їх легше реалізувати на внутрішньому ринку [2].

Одним з перспективних напрямів для сільськогосподарських виробників України є здійснення органічного виробництва, оскільки європейські сільськогосподарські виробники не можуть повністю задовольнити попит на ринку органічної продукції країн ЄС (частка органічних сільськогосподарських

угідь у загальній площі сільськогосподарських угідь у більшості країн не перевищує 10%).

За останні 11 років ринок органічного виробництва в Україні досить динамічно розвивається за рахунок збільшення розміру органічних сертифікованих земель, кількості спеціалізованих господарств, виготовленні та збуту органічної продукції. Україна у 2020 р. мала 462 тис. га земель, зайнятих під органічним виробництвом, що приблизно становило 1% від земель сільськогосподарського призначення країни [6]. Основними споживачами української органічної продукції є країни ЄС. Україна експортує більше 10% від усієї органічної агропродовольчої продукції у країни ЄС. Так, серед 123 країн експортерів органічної агропродовольчої продукції Україна зайняла 2 місце у 2019 р. та 4 місце у 2020 р. [5]. Лідером органічної продукціє є зернові культури. Протягом останніх років активно розвивається попит на органічну сою, соняшник, ріпак, кукурудзу, пшоно, рис, конопля та ягоди.

Важливим кроком для української економіки стало створення і затвердження Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії до 2030 року» від 03.03.2021 р. № 179, в якій наведено прогноз до збільшення площі сертифікованих органічних земель із 1% до 3% до 2030 р. [3]. Збільшення обсягу виробництва органічної продукції та просування її на вітчизняний та світовий ринок є досить перспективним напрямом в зв’язку зі зростаючою кількість споживачів, які зацікавлені в придбанні та споживанні екологічно чистої продукції та дефіциту органічної продукції на світовому ринку.

Таким чином, використання маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах дозволяє підвищити ефективність їх діяльності, забезпечити високий рівень їх конкурентоспроможності на основі вибору оптимального варіанту формування стратегії подальшого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Комарницький І. М., Цар Г. В. Теоретичні засади формування маркетингового менеджменту на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011. № 3. Т.2. С. 110–116. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_2_110_116.pdf

2. Посівна-2022 : актуальний стан та варіанти виходу з кризи : веб-сайт. URL:https://superagronom.com/blog/889-posivna-2022-aktualniy-stan-ta-varianti-

vihodu-z-krizi (дата звернення: 05.05.2022).
3. Про затвердження Національної економічної стратегії до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179 (дата звернення: 05.05.2022).
4. Світові експортери не зможуть компенсувати українські поставки зерна. *Економічна правда* : веб-сайт. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2022/02/11/682318/ (дата звернення: 05.05.2022).
5. BIOFACH Newsroom : веб-сайт. URL : https://www.biofach.de/en/news/press-releases/2021-biofachespecial-strongshow-gzq2isx2oi_pireport (дата звернення: 06.05.2022).
6. FiBL Statistics : веб-сайт. URL: https://statistics.fibl.org/ (дата звернення: 05.05.2022).

О.Л. Гальцова, д.е.н., професор,
М.І. Дмитриченко, к.е.н., доцент
Класичний приватний університет

КОНЦЕПЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

Насичення товарного асортименту, посилення конкурентної боротьби між виробниками, підвищення уваги до проблем навколишнього середовища сформували появу на споживчому ринку України екологічно безпечних товарів. Сьогодні вже чітко виявляються стійкі тенденції до контролю за забрудненням і збереженням природних ресурсів як одного з основних принципів виробництва і споживання товарів. Серед сучасних концепцій розвитку та управління підприємствами особливої актуальності набуває концепція соціально-етичного маркетингу, яка дозволяє гармонізувати інтереси товаровиробників (прибуток), споживачів (задоволення потреб) і суспільства у цілому (сталий еколого-соціально-економічний розвиток). Саме на її основі виникла концепція екологічного маркетингу, яка полягає в орієнтації виробництва на задоволення екологічно орієнтованих потреб і запитів споживачів, створення і стимулювання попиту на екологічні товари (послуги) економічно ефективні та екологічно безпечні у виробництві та споживанні [1].

Дослідження в області екологічного маркетингу одержали широкий розвиток лише порівняно недавно, про що свідчить відсутність в економіко-екологічній літературі

загальноприйнятого поняття екологічного маркетингу і його дефініції. Дотепер у науковому співтоваристві й серед широкої громадськості домінує вузьке (рекламно-розподільна) трактування екологічного, або так званого «зеленого» маркетингу, що зводить його втримування лише до просування і реклами товарів з екологічними характеристиками. У дійсності концепція екологічного маркетингу набагато ширше, і як об'єкт у ній можуть розглядатися практично все ланки процесу суспільного відтворення включаючи відтворення середовища перебування. Лише така широка інтерпретація екологічного маркетингу дозволяє найбільше повно й системно використати маркетингову концепцію як інструмент реалізації планів стійкого суспільного розвитку на локальному, регіональному й глобальному рівнях.

Основною метою екологічного маркетингу на споживчому ринку є виявлення незадоволеного попиту в екологічно чистих умовах довкілля, екологічно чистих товарах, техніці та технологіях з метою орієнтування виробництва на задоволення екологічних потреб, тобто забезпечення розроблення, виробництва і реалізації екологічних товарів, на які на ринку існує попит [2]. Основними передумовами виникнення екологічного маркетингу на споживчому ринку вважаються, перш за все, екологічні. Вони спричинені порушенням рівноваги навколишнього природного середовища, викликаного забрудненням атмосферного повітря, водних та лісових ресурсів, ґрунтів внаслідок антропогенної діяльності людини. Маркетингові передумови передбачають появу концепцій, які допускають можливість врівноваження декількох суперечливих завдань, з метою нівелювання негативного впливу маркетингу на суспільство. Вагому роль відіграють економічні умови, що забезпечують ефективність виробництва екологічно безпечних товарів. При цьому технологічні зміни, викликані стрімким розвитком технічних засобів та технологічних рішень, сприяють впровадженню екологічно орієнтованого виробництва. У свою чергу, «…соціальні умови передбачають підвищення рівня екологічної культури та освіти, наявність потреб у екологічно безпечних товарах та екологізації видів діяльності, що сформувалися в результаті погіршення здоров’я населення,

спричиненого забрудненням довкілля» [3].

У завдання екологічного маркетингу входить: формування на ринку екологічних потреб, створення умов для збереження навколишнього середовища, пристосування виробництва до екологічних умов ринку, досягнення конкурентоспроможності екологічної продукції, інтенсифікація збуту екологічно чистої продукції, отримання додаткового прибутку за рахунок екологізації виробництва [3].

Разом з тим, головне завдання екологічного маркетингу можна визначити, як гармонізацію відносин між виробниками, споживачами та навколишнім середовищем на основі ринкових механізмів екологічно збалансованого природокористування, виробництва та споживання.

Незважаючи на недосконалість вітчизняних ринків товарів, послуг і природних ресурсів, існують об'єктивні фактори, що сприяють розвитку й використанню екологічного маркетингу в Україні. Ефективність впровадження в компанії екологічного маркетингу й систем екологічного управління виражається в прямих вигодах, які пов'язані з можливістю розширити ринок збуту продукції, але для цього необхідно підвищити конкурентоспроможність вітчизняних товарів з метою їхнього просування як на внутрішньому, так і на світовому ринках. Справа в тому, що в цей час світовий ринок розвивається в напрямку посилення уваги до екологічних властивостей товарів і послуг. Із цим необхідно вважатися й українським товаровиробникам, якщо вони хочуть на рівні конкурувати із закордонними фірмами. Також дозволить уникнути непотрібних видатків, знизити витрати, зберегти основні фонди, одержати інвестиції. Існують і непрямі вигоди, що включають поліпшення мотивації співробітників компанії, відносин з місцевим населенням, підвищення загального рівня екологічної культури населення країни, репутацію компанії. Партнерство та співробітництво в області розвитку екологічно прийнятного підприємництва, а також становлення галузі екологічних послуг припускає: по-перше, вивчення світового досвіду в області законодавчо-нормативних документів, правил і своє екологічне законодавство та екологічну практику Україна повинна привести у відповідність зі стандартами й вимогами

Європейського Союзу; по-друге, формування фахівців зі створення систем управління керування екологічною діяльністю підприємств і екологічно орієнтованих підприємців; по-третє, проведення екологічного аудиту.

Поняття екологічного маркетингу доцільно розглядати через призму певної системи і повинне бути структуроване у вигляді концепцій, кожна з яких акцентує увагу на одному із ключових аспектів екологічного маркетингу. При цьому міняється роль і значимість базових понять класичного маркетингу (суб'єкт, товар, зовнішнє середовище, мета) у його екологічній інтерпретації [4].

Екологічний маркетинг поділяють на два типи: комерційний і некомерційний. Некомерційний екологічний маркетинг враховує, зокрема: діяльність учасників рухів за охорону природи; маркетинг політичних діячів, що виступають за охорону середовища існування; наукових і суспільних програм, ідей, ініціатив з відновлення і підтримки екологічної рівноваги; маркетинг інвестицій в екологічні проекти на місцевому, регіональному і державному рівнях; маркетинг регіонів з метою приваблення виробників екологічних товарів у даний регіон; маркетинг програм із створення заповідних територій і резерваторів.

Комерційний екологічний маркетинг – це маркетинг виробництва екологічно чистих товарів і послуг, маркетинг природних ресурсів і умов (в екомаркетингу їх називають ресурсотоварами), маркетинг екологічних квот на викиди та скиди забруднюючих речовин у природне середовище, маркетинг економіко-екологічних стимулів до проведення ефективної природоохоронної політики, маркетинг екотуризму тощо [1; 5].

Здійснення екологічного маркетингу базується на принципах сталого розвитку та екологічної збалансованості. Цей факт підтверджує збільшення кількості зареєстрованих торгових марок упаковок, які позиціонують себе як екологічні, такі як «еко», «чистий», «екологічний» [6; 7]. Психологи вважають, що прихильність покупців до натуральних та екологічних товарів пояснюється прагненням краще контролювати процес своєї життєдіяльності, який стає все більше динамічним,

непередбачуваним, стресовим та техногенним. Екологічна складова стала новим фактором впливу на діяльність підприємств у цілому та на маркетинг зокрема. При цьому виробництво та реалізація товарів не можуть залишатися відсторонь від загального напряму руху ринку у бік екологізації [8; 9].

Таким чином, екологічний маркетинг разом з ростом споживання, розширенням споживчого вибору та споживчої задоволеності сприяє зростанню якості життя, підтримці стійкого, збалансованого розвитку територій, збереженню високої якості довкілля [1; 10; 11].

Список використаних джерел:

1. Вайданич Г. В. Екологічний маркетинг: навчальний посібник. Львів: УкрДЛТУ, 2002. 248 с.
2. Садченко О.В. Концепція екологічного маркетингу. URL : https://core.ac.uk/download/pdf/48398988.pdf
3. Ковальчук С. В. Маркетинг : навчальний посібник Львів: Новий Світ, 2012. 679 с.
4. Маркетинг: бакалаврський курс: навчальний посібник / за ред. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 976 с.
5. Смирнова Е. Экологический маркетинг и его основы. URL : http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/eco_marketing.htm
6. Ярема В.І., Лендєл О.Д., Мишко К.І. Використання інструментів екологічного маркетингу в реалізації концепції сталого розвитку регіону. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. 1. С. 222-232. URL : http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_1_222_232.pdf
7. Чайкін О.В. Сертифікація як інструмент екологічного маркетингу. URL : http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/1900/1/ Chaikin_O_Certification_as_an_ecological_marketing_instrument.pdf
8. Вступ до маркетингу: конспект лекцій / За ред. Л.С. Шевченко. Х.: Нац. юрид. акад. України, 2008. 71 с. URL : http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/174/1/0217.htm
9. Дмитрук О.Ю. Екологічний туризм: Сучасні концепції менеджменту і маркетингу : навчальний посібник. К.: "Альтерпрес", 2004. 192 с. URL : https://tourism-book.com/pbooks/book-28/ua/chapter-1515/
10. Лифар В.В., Манькова М.А. Обґрунтування переваг використання концепцій екологічного маркетингу в діяльності українських підприємств. *Молодий вчений*. 2016. № 10 (37). URL : http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/10/90.pdf
11. Оксентюк Б. Особливості комунікаційної політики просування екологічного продукту. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 225-233.

З.Б. Живко, д.е.н., професор
Львівський державний університет внутрішніх справ,
С.С. Родченко, к.е.н., доцент
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова,
М.В. Родченко, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

РОЛЬ ПІДРОЗДІЛУ ФІНАНСОВОЇ РОЗВІДКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Початок XXI століття з його суперечностями та глобалізаційними тенденціями актуалізує проблеми забезпечення економічної безпеки держави. Економічна безпека держави є основою забезпечення суверенітету, конкурентоспроможності, обороноздатності, підтримання соціальної злагоди в суспільстві, органічного вступу України до Європейської та світової економіки. Отже, зміцнення позиції України у світовому економічному просторі передбачає забезпечення власної економічної безпеки. Виконання цієї умови є основною умовою ефективності та життєдіяльності суспільства. Водночас, глобалізація окрім можливостей створює низку загроз та небезпек, однією з яких є використання фінансової системи з метою легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом. Використання фінансової системи з метою легалізації злочинних доходів здійснює подвійний негативний вплив на економіку: по-перше, підриває довіру до національних фінансових інститутів, що призводить до відтоку капіталу з країни; по-друге, створює матеріальну основу для розвитку тіньового сектору економіки.

Легалізація «брудних» грошей має досить негативні наслідки для суспільства, а саме:

- неефективна боротьба держави та суспільства із легалізацією доходів, отриманих злочинним шляхом, сприяє збагаченню людей та груп людей, причетних до злочинів, і робить злочинну діяльність більш привабливою та прибутковою;
- можливість використання легалізованих «брудних» грошей не тільки для продовження злочинної діяльності, а й для

інвестування в найбільш перспективну господарську діяльність;

- через приховування даних про доходи відбувається зменшення сум сплати податків та виділення коштів на державні потреби, що загрожує фінансовій системі держави в цілому та призводить до ослаблення національної економіки зокрема;

- використання «брудних» коштів для підкупу державних службовців, проникнення злочинних елементів у політичні інститути, а в деяких випадках для організації та фінансування тероризму, що підриває демократичну систему, створює реальну загрозу втрати контролю над державою та її узурпації кримінальними елементами.

Вивчення досвіду економічно розвинутих країн показало, що кожна країна обирає для себе пріоритети та розробляє заходи щодо нейтралізації існуючих загроз самостійно. Економічно розвинуті країн наприкінці XX ст. почали створювати підрозділи фінансової розвідки, розробляти міжнародні стандарти та підходи до запобіганню та протидії відмиванню «брудних» коштів.

Одним з головних елементів сучасної системи економічної безпеки національної економіки повинен стати фінансовий моніторинг. Фінансовий моніторинг – це сукупність заходів, що вживаються суб’єктами фінансового моніторингу у сфері запобігання та протидії, що включають проведення державного фінансового моніторингу та первинного фінансового моніторингу.

Держава здійснює свої функції фінансового моніторингу через відповідні органи та суб’єкти. Система фінансового моніторингу України складається з двох рівнів: первинного та державного. Державним органом, що відповідає за протидію легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом є Державна служба фінансового моніторингу України. Держфінмоніторинг є вітчизняним підрозділом фінансової розвідки. Аналіз діяльності Держфінмоніторингу засвідчив збільшення активності та результативності упродовж останніх п’яти років. Це проявляється у збільшенні кількості опрацьованих повідомлень суб’єктів первинного фінансового моніторингу про підозрілі фінансові операції, збільшенні кількості підготовлених та переданих до правоохоронних органів узагальнених матеріалів.

В межах своїх компетенцій Держфінмоніторинг розглядає узагальнені матеріали та додаткові узагальнені матеріали та подає до правоохоронних органів та розвідувальних органів, а за наявності достатньої підстави приймає рішення про направлення таких матеріалів до правоохоронних органів. Основні акценти вітчизняний підрозділ фінансової розвідки робить на проведенні фінансових розслідуванням.

На державному рівні оцінка ризику відмивання коштів повинна враховувати: характер та ступінь відмивання грошей; слабкі сторони системи протидії відмиванню грошей, її контролю та інших характеристик, що роблять країну привабливою для відмивання грошей; необхідні заходи щодо вирішення проблем вразливих компонентів системи протидії відмиванню грошей та фінансуванню тероризму.

На мезорівні доцільно запровадити постійну систему статистичного моніторингу діяльності суб’єктів первинного фінансового моніторингу; розробити внутрішні процедури обробки отриманої інформації; створити систему обміну інформацією з іншими державними органами; забезпечити створення вичерпного переліку основних відомих або передбачуваних ризиків (загроз) та переліку проблемних питань.

Для управління ризиками суб'єкти первинного фінансового моніторингу повинні проводити поглиблену ідентифікацію клієнта, вивчати джерела походження коштів (майна); оцінювати обсяги та джерела наявних та очікуваних нелегальних доходів; перевірити відповідність фінансової операції звичній діяльності клієнта та його фінансовому становищу; більше уваги приділяти фінансовим операціям готівкою.

Реалізація зазначених заходів підвищить результативність фінансового моніторингу, що підвищить рівень економічної безпеки держави.

Список використаних джерел:

1. Звіт Державної служби фінансового моніторингу України за 2021 рік. Київ, 2022. 80 с.

2. Новак О. С., Дідківська Н. І. Роль фінансового моніторингу у забезпеченні фінансової безпеки держави. URL: http://www.economy.nayka.com.ua

А.О. Касич, д.е.н., професор
Київський національний університет технологій та дизайну

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКОВА ДОКТРИНА ЯК ОСНОВА СТРАТЕГУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ

Останні події (і війна росії проти України, і світова підтримка в економічному та військо-політичному контексті) вимагають перегляду базисних положень політики національної безпеки, в основі якої має бути цілісна та послідовна доктрина.

Ще один важливий момент стосується акцентів доктрини національної безпеки. Так в документах, розроблених в Україні, основні питання були пов'язані з економічними питаннями. Якщо взяти інші країни, то протягом більшої частини 20-го століття національна безпека була зосереджена на військовій безпеці. Притому, що в більшості випадків це держави з довгою історією; вони мають усталені системи політичного та соціально-економічного розвитку, які базуються на усталених національних безпекових доктринах. Україна – молода демократична система ще не завершила формування інституціональної моделі розвитку, яка повинна базувати на чіткій доктрині національної безпеки. В Україні впродовж років незалежності фрагментарно на різних рівнях розроблялись економічна політика, формувалась система міжнародних відносин, вибудовувалась політична система та культура, розвивались соціальні інститути та процеси, продовжувалась неефективна політика природокористування.

Відсутність цілісного механізму управління всебічним розвитком держави в контексті спрямування процесів на пріоритетні безпекові орієнтири призвело до війни росії проти України вже у XXI столітті та актуалізувало завдання наукового осмислення безпекової доктрини загалом.

Не лише Україна певним чином недооцінювала загрозу своєму існуванню. В останні роки у більшості країн світу спостерігалась необ'єктивна оцінка викликів. Так, згідно оцінок експертів Світового економічного форуму у січні 2022 року ключовими глобальними ризиками на наступні 10 років вказано: кліматичні зміни (1), потепління клімату (2), втрата

біорізноманіття (3), ерозія соціальної згуртованості (4), криза в забезпеченні засобів для існування (5), інфекційні хвороби (6), пошкодження довкілля людини (7), криза природних ресурсів (8), боргова криза (9), геоекономічне протистояння (10) [1].

Вторгнення росії в Україну повністю змінює ситуацію. Україна зіткнулась з екзистенційною загрозою, спричиненою війною, коли ставляться під сумнів територіальна цілісність та політичні орієнтація, знищується населення та економічний потенціал. Вже на третьому місяці війни її вплив на світоустрій проявляється через [2]: скорочення експорту з України, перш за все, зернових, а отже потенційне загострення проблем забезпечення продовольством; вихід бізнес-структур з ринку Росії, а отже спад виробництва буде відчуватись у багатьох країнах світу; активізацію процесів міграції та втрати джерела доходів значної кількості людей у Європі; виникнення потенційних екологічних загроз та загроз життю населення у зв'язку із загрозами атомним електростанціям та погрозами застосування ядерної зброї; виникнення ризиків сповільнення або падіння глобальної економіки тощо.

Все це актуалізує завдання напрацювання сучасного бачення доктрини національної безпеки з урахуваннях всіх умов та викликів.

Метою безпекової доктрини є забезпечення існування держави, захист її суттєвих інтересів та сприяння реалізації національних цілей на фоні мінімізації різних проблем, з якими стикається Україна.

Економічна складова безпекової докрини актуалізується тим, що від час війни відбувається масштабне знищення виробничої, транспортної та соціальної інфраструктури, що означає знищення виробничого потенціал, потребу у колосальних ресурсах для відновлення економіки. Попередні оцінки падіння ВВП України свідчить про важливість економічної безпеки в контексті військової, а отже національної безпеки, оскільки лише за потужної економіки держава може дозволити собі утримувати необхідний військово-промисловий комплекс і відповідно зберігати свої цілісність.

Екологічна складова безпекової доктрини в період війни суттєво актуалізувалась, оскільки російські війська у період від

24 лютого вчинили 231 екологічний злочини. Власне самі пожежі, знищення пожежами нафтових сховищ та хімічних заводів, вирубування лісів це те, що загострює раніше існуючі екологічні проблеми та проблеми нераціонального використання природних ресурсів.

З урахуванням війни росії проти України, а також на основі узагальнення досвіду інших країн доцільно дати такі основі рекомендації щодо формулювання доктрини національної безпеки:

по-перше, доктрину доцільно змістовно сформулювати у вигляді цілісного бачення розвитку держави. Доктрина національної безпеки, хоча й не закріплена в одному документів, але існує у різних законах та стратегіях, вона займає центральне місце у національному досвіді країни, а отже доцільно формувати цілісне бачення цих процесів;

по-друге, сучасна війна вимагає комплексного підходу до доктрини національної безпеки та інтегрування питань військової, економічної, політичної, соціальної, екологічної, енергетичної безпеки;

по-третє, доктрина повинна відображати стратегічні цілі держави забезпечення сталого розвитку та враховувати змінне зовнішнє середовище.

Список використаних джерел:

1. The Global Risks Report 2022, 17th Edition, is published by the World Economic Forum. https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022
2. Implications of the War in Ukraine for the Global Economy Justin-Damien Guénette, Philip Kenworthy, and Collette Wheeler. World Bank Group. https://thedocs.worldbank.org/en/doc/5d903e848db1d1b83e0ec8f744e55570-0350012021/related/Implications-of-the-War-in-Ukraine-for-the-Global-Economy.pdf

Г.В. Козаченко, д.е.н., професор
Національна академія внутрішніх справ

ГОЛОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Вирішальна роль в управлінні на будь-якому рівні належить його концепції (система поглядів, які визначають сутність та спрямування управління об’єктом, керівний принцип, який відображає прийняті установки, орієнтири управлінської

діяльності, головний стратегічний критерій результативної діяльності керованого об’єкта).

Прийнята в управлінні підприємством концепція визначає спрямованість управління, оскільки відображає плановані результати (або опредмечені мотиви) діяльності, і, отже, дії управлінського персоналу щодо їх досягнення.

До недавнього часу в управлінні вітчизняними підприємствами переважала маркетингова концепція управління, відповідно до якої виробнича та збутова діяльність підприємства вибудовувалися з метою задоволення ринкового попиту на продукцію (роботи або послуги) підприємства, що дозволяє досягти мету його діяльності – отримання прибутку.

Проте постійний бурхливий розвиток останнім часом зовнішнього середовища діяльності сучасних підприємств, виникнення у ньому таких змін, що становлять загрози діяльності підприємства аж до припинення його існування, актуалізували безпекозабезпечувальну діяльність підприємства і, відповідно, безпекоорієнтоване управління ним.

Безпекозабезпечувальна орієнтація управління підприємством припускає, що поряд з врахуванням його ринкових позицій при ухваленні управлінських рішень стратегічного та тактичного характеру щодо діяльності та розвитку необхідно не менш значну увагу приділяти забезпеченню економічної безпеки підприємства, яка сьогодні поряд з міцністю ринкової позиції є важливою умовою його діяльності.

Актуалізація безпекозабезпечувальної діяльності підприємства зумовила становлення та розвиток окремої підгалузі управлінської науки – економічної безпекології мікрорівня, в якій увагу дослідників приділено становленню теоретичного базису, системотворенню, цілепокладанню, оцінюванню економічної безпеки та її забезпеченню в окремих видах діяльності підприємства. Але сьогодні вже назріла необхідність системної операціоналізації положень теоретичного базису – їхнього перетворення на конкретні дії підприємства, що неможливо без відповідного управлінського впливу. Саме тому виникає нагальна необхідність становлення та розвитку на вітчизняних підприємствах менеджменту

безпеки, в якому дуже важливо запобігти помилок та проблем, що мали (і мають) місце в інших видах менеджменту.

Метою менеджменту безпеки є убезпечення діяльності та розвитку підприємства, що передбачає виконання сукупності робіт управлінського характеру за відносно відокремленими напрямами координованої діяльності, спільні результати яких сприяють зазначеному убезпеченню.

Становлення менеджменту безпеки підприємства потребує постановки та вирішення низки питань загального та специфічного (залежно від особливостей діяльності) характеру, серед яких слід окремо зазначити на формулювання функцій менеджменту безпеки та організації їхньої реалізації.

Серед функцій менеджменту безпеки підприємства особливо слід зазначити на аналітичну та функцію організації.

В межах аналітичної функції менеджменту безпеки підприємства основна увага має бути зосереджена на аналізі загроз діяльності підприємства – їхньому виявленні, оцінюванні ймовірності реалізації, встановленні етапу розвитку (активація, активізація, реалізація), мультиплікації загроз, оцінюванні можливостей підприємства щодо протидії або гальмування як поодиноких загроз, так й їхнього комплексу. Саме за результатами аналітичної діяльності керівництво підприємства отримує інформаційну базу розроблення, ухвалення та реалізації рішень, які сприяють змінам у діяльності підприємства, що спрямовані на запобігання реалізації загроз або її гальмування, ліквідацію або пом’якшення наслідків реалізації.

Другою за значущістю функцією менеджменту безпеки підприємства є організація його безпекозабезпечувальної діяльності. Реалізація функції організації потребує розроблення сукупності внутрішньокорпоративних документів, які за змістом належать до бюрократичних інструментів (правила поведінки у типових ситуаціях та принципи діяльності у форс мажорних, регламентовані процедури, стандарти, документи, моделі), які надають змогу виконувати повсякденні, рутинні роботи, переважно в адміністративному управлінні безпекозабезпечувальною діяльністю, за наперед визначеною технологією виконання формальних безпекозабезпечувальних робіт. Бюрократичні інструменти сприяють формуванню

організаційно-нормативного середовища безпекозабезпечувальної діяльності підприємства, яке визначає формальні правила поведінки виконавців.

Особливістю застосування бюрократичних інструментів безпекозабезпечувальної діяльності підприємства є їхнє ситуаційне використання. Ситуації у безпекозабезпечувальній діяльності підприємства можуть бути стандартними та форс мажорними (до речі, результативна аналітична діяльність в межах менеджменту безпеки сприятиме зменшенню кількості форс мажорних обставин, адже виникнення певних складних ситуацій з тією чи іншою мірою точності можна передбачити).

У менеджменті безпеки абсолютно неприпустимим є репресивний характер керівництва діяльністю виконавців (на жаль, випадки репресивного управління непоодинокі на вітчизняних підприємствах), при якому мотивація персоналу зводиться до залякування, страху втрати певних матеріальних благ, авторитарності керівництва.

В реалізації функції організації менеджменту безпеки не можна допустити порушення правил виконання робіт, дій, процесів, необхідно забезпечити своєчасне надходження якісної інформації, що потрібна для прийняття управлінських рішень.

Неякісне виконання аналітичної функції та функції організації у менеджменті безпеки підприємства може мати не просто суттєві негативні, а руйнівні наслідки для його діяльності. В жодному з інших видів діяльності такі наслідки неякісного виконання зазначених функцій не мають.

Г.М. Коптєва, д.е.н., професор
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ КІЛЬКІСНИХ І ЯКІСНИХ ЗМІН

На підприємстві протікає безліч бізнес-процесів, що мають взаємозв’язок та вплив між собою, є рушійною силою функціонування підприємства та визначають його майбутній вектор розвитку. Джерелом виникнення загроз, ризиків та

небезпек є безпосередньо діяльність підприємства, яка складається з множини його бізнес-процесів, отже, важливо їх ідентифікувати і оцінити. Дослідженням проблеми оцінки рівня економічної безпеки підприємства займалися вчені [1-4]. У той же час, недостатньо дослідженим питанням залишається аналіз підходів щодо оцінки економічної безпеки саме бізнес-процесів підприємства та визначення структурно-логічної послідовності комплексної оцінки рівня економічної безпеки, систематизації основних елементів з метою подальшого вдосконалення.

Метою дослідження є побудова структурно-логічної послідовності комплексної оцінки рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Проведення оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємства за допомогою аналізу сукупності кількісних та якісних змін, здатних забезпечити стійке функціонування та економічне зростання підприємства всупереч негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища є завданням дослідження. Кількісну оцінку економічної безпеки бізнес-процесів підприємства необхідно розглядати у зв’язку зі зміною (зростанням чи зниженням) кількісних показників діяльності підприємства за видами бізнес-процесів (основні, допоміжні, управління та розвитку), що характеризують напрям та масштаб діяльності підприємства. Для якісної оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємства необхідно визначити зміни кількісних та якісних показників діяльності підприємства у часі.

Оцінка економічної безпеки бізнес-процесів підприємства має ґрунтуватися на розрахунку узагальнюючого показника, який би синтезував у собі не лише інформацію про забезпечення економічної безпеки на підприємстві, а й загальний вектор розвитку основних показників його діяльності, можливість оцінки їх зміни у часі. З урахуванням наведених у науковій літературі підходів до оцінки рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємства [1–4], запропоновано структурно-логічну послідовність комплексної оцінки рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємства (рис. 1).

Отже, функціонування та розвиток підприємства передбачає зміни кількісних, якісних та вартісних показників його діяльності за основними видами бізнес-процесів з урахуванням

галузевих особливостей розвитку.

1. Опис бізнес-процесів та ідентифікація релевантних загроз, ризиків і небезпек, які супроводжують їх здійснення

2. Розробка системи показників оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємства

3. Розрахунок середніх індексів зміни показників підприємства за досліджуваний період та їх упорядкування методом послідовного попарного порівняння

4. Визначення характеру упорядкування (лінійне, нелінійне) середніх індексів зміни показників підприємства та побудова динамічного показника економічної безпеки бізнес-процесів підприємства

5. Розрахунок інтегрального показника оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємства

6. Визначення рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємства

7. Оцінювання ступеня «проблемності» окремих бізнес-процесів

8. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства за KPI (ключові показники ефективності, результативності, продуктивності праці тощо)

Рис. 1. Структурно-логічна послідовність комплексної оцінки рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємства

Формування послідовності виконання бізнес-процесів потребує розроблення методики і певного набору засобів досягнення бажаного результату. При цьому будь-який бізнес-процес слід здійснювати з урахуванням забезпечення економічної безпеки конкретного бізнесу.

Таким чином, відповідно до отриманого рівня інтегрального показника економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, динаміки зміни його компонентів є змога побудувати орієнтовний набір заходів, які будуть спрямовані на усунення загроз економічній безпеці, «проблемності» окремих бізнес-

процесів, небезпек і ризиків ефективного ведення господарської діяльності підприємств.

Список використаних джерел:

1. Коптєва Г. М. Особливості формування методичного інструментарію оцінки економічної безпеки бізнес-процесів торговельних підприємств. *Економічний простір*. № 153. 2020. С. 65–70. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-12. URL: http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/453 (дата звернення 20.02.2022)

2. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. С. Т. Пілецька, Т.Ю. Коритько, Є.В. Ткаченко. *Економічний вісник Донбасу.* № 3(65), 2021. С.56-65.

3. Вівчар О. І. Управління економічною безпекою підприємств: соціогуманітарні контексти: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2018. 474 с.

4. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С. Оцінювання економічної безпеки підприємства: аналіз основних підходів. Менеджмент безпеки держави, регіону, підприємства: проблеми і виклики сьогодення : кол. моногр. / за заг. ред. З.Б. Живко, І.Г. Бабець. Львів: Ліга-Прес, 2015. С. 238–251.

R.V. Levkina, professor, doctor of economics,
Ya.N. Kotko, candidate of science (economics),
A.V. Levkin, candidate of technical sciences, docent
State Biotechnological University

THE SYSTEM OF METHODS FOR IDENTIFYING THREATS IN THE PROCESS OF MANAGING THE SECURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

The functioning of agricultural enterprises occurs under conditions of internal and external threats, risks of organizational, economic, financial, production and marketing nature. Their identification, awareness and accounting can reduce the likelihood and sometimes even avoid negative consequences in the process of management decisions. Among the most dangerous threats are long-term shortage or loss of income (profit), reduction of production volumes, unplanned overstocking of warehouses and cold stores, lack of material resources to carry out urgent technological operations, force majeure, fluctuations in market conditions and others. Under such conditions the low liquidity of the enterprise and the need to repay debt obligations may even lead to bankruptcy. The

issues of formation and use of the potential of agricultural enterprises in the context of ensuring economic security and identifying indicators of threats and risks are studied by scientists from different countries. Their efforts are aimed at generalizing, detailing and improving the systems for identifying threats in the mechanism of security management of agrarian entrepreneurship. Among such scientists should be named: Anischenko I.V., Vasiltsev T.G., Lukyanchuk R.V., Cherney V.V., Didyk A.M. [1], Kuzmin O.E., Ortinsky V.L., Kozachenko G.V., Pogorelov Y.S., Ilyashenko O.V. and others.

The development of theoretical and methodological foundations for the formation of a threat detection system based on indicators of the state of the security management mechanism requires the definition of the concept of "security threat to the enterprise" and the development of methods to minimize/neutralize them and relevant indicators to assess the results of their implementation. The versatility of the concept of "enterprise security" and "threat to enterprise security" requires the grouping of threat types as follows: economic threats, social, organizational and technological, national-regulatory, managerial and informational. As a result of threats to the first group the loss or change in the flow of cash resources, errors in the provision of economic activities of business entities can occur reduction of working capital, an increase in accounts receivable and accounts payable, rising prices for goods, bankruptcy and others.

Social threats are a consequence of an imperfect human resource management system, a low level of professional competence of employees, the absence of a system of motivation for professional development and innovative development. The result may be losses of economic, material and social nature, i.e. reduction of assets, imposition of sanctions, non-competitiveness of products and enterprise as a whole, low level of consumer market confidence and others. Organizational and technological threats arise from violations of labor laws and discipline (non-compliance with labor protection requirements, non-compliance with labor regulations, disclosure of trade secrets), the lack of an enterprise management mechanism adapted to the conditions of functioning (production and sales processes, planning and forecasting, deviation analysis, monitoring, control, diagnosis), psychologically unfavorable internal climate in

the workforce (conflicts, theft), technologically and morally obsolete equipment and technology; inefficient logistics system (unreasonable increase in the delivery time of goods and violation of transportation conditions). The result of such threats is a slowdown in the pace of development of the enterprise, a decrease in motivation for highly productive labor and entrepreneurship, poor product quality and others. The next two groups are little influenced by the management of the agricultural enterprise and are more related to force majeure circumstances or the macroeconomic environment.

National-regulatory threats arise as a result of changes in the situation on world markets, fluctuations in world prices for basic goods (primarily energy and raw materials), the demographic situation (population growth in certain regions as a result of pandemics, epidemics, adverse natural and climatic situations), configuration of international law, configuration of economic formation in individual countries, revolution, military conflicts. Political and legal support for the development of agrarian entrepreneurship at the macro level can also pose a threat with the introduction of high tax rates, new administrative and economic tools, revolutionary events and long-term reforming of the national economy or its individual spheres and industries.

Managerial-informational threats at first sight do not have such influence, as the previous ones, however exactly they influence reputational factors, branding and through creation of public opinion can influence development of new markets, consumers' perception of commodity and price policy of the enterprise, loyalty to conceptual changes in positioning of the enterprise as socio-economic system [2]. The result of such threats can be a negative public opinion about the enterprise as, for example, environmentally dangerous or socially unresponsible, the suspension of economic activity, non-compliance with contractual obligations and the introduction of penalties, forfeits and others. [3, 4].

Thus, the identification and comprehensive analysis of threats to the system of security management of the agrarian enterprise subject allows to develop appropriate mechanisms of minimization and neutralization of negative consequences. Such a mechanism should be based on an effective economic policy of the agricultural enterprise and allow for quick implementation in practice innovative

methods of management of business activities in the context of the alignment of the schedules of resource supply and delivery of finished products, Creation and development of own brand, social and environmental development [5].

References:

1. Didyk A.M., Kuzmin O.E., Ortinsky V.L. Economic security of the company: textbook. Lviv: NU "Lviv Polytechnic", LLC Publishing Group "Accountants of Ukraine", 2019. 624 c.

2. Fedicheva K., Kochetkov O., Goncharenko S., Levkina R., Bichevin M. Controlling, monitoring and diagnostics in the identification of effective management practices of agrarian enterprises. Agricultural and resource economics: International scientific e-journal. 2021. Vol. 7(2). C. 200-218.

3. Varnaliy Z.S., Bilyk R.R. Economic security and competitiveness of regions: a monograph. Chernivtsi: Technoprint, 2018. 454 c.

4. Rybalchenko L.V., Ryzhkov E.V., Tyutchenko S.M. et al. Security of entrepreneurship: a monograph. Dnieper: Publisher Belaya K.O., 2020. 180 c.

5. Kiporenko S.S., Moroz O.V. Mechanism of economic security of enterprises of agroindustrial complex. Agrosvit. 2019. № 22. C. 104-108. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.22.104.

М.О. Лишенко**,** д.е.н., професор
Сумський національний аграрний університет

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

В умовах динамічного розвитку інформаційних технологій та проникнення Інтернету та соціальних мереж у всі сфери діяльності, розробка сучасних каналів зв'язку та їх імплементація в маркетингову діяльність потребує відповідної переорієнтації на мікро-ринки та конкретні цільові групи споживачів. Цілком логічним є той факт, що перехід від масового ринку до більш концентрованого спричиняє структурні зрушення в маркетинговій системі, викаючи появу нових комунікаційних інструментів, приклади яких наведено в табл. 1.

Швидка зміна як мікросередовища, так і макросередовища підприємств спричиняє необхідність переосмислення значення комунікаційних інструментів. Дослідження сучасних наробітків в цьому питанні підтверджує обґрунтованість поступового

переходу від масового маркетингу до індивідуального, метою якого є налагодження тісних, постійних та продуктивних взаємозв'язків із цільовою аудиторією. Результатом такого поєднання є поява якісно нового синтезованого інструментарію маркетингових комунікацій, який імплементує особливості інструментів його утворення..

Тобто, інструментарій просування здатний виконувати комплекс завдань, що виконують найбільш важливу роль для просування продукції будь-яких підприємств. У відповідності до цільової аудиторії, на яку розраховується заходи з просування, синтезовані маркетингові комунікації іноді носять масовий характер (для кінцевих споживачів) або можуть бути персоніфікованими, індивідуальними (у випадку необхідності впливу на персонал підприємства, посередників чи бізнес-партнерів).

Таблиця 1

Сучасні інструменти маркетингових комунікацій

Інструмент маркетингових комунікацій	Основна характеристика
Product placement	Маркетингова техніка, за якої посилання на конкретні бренди, або продукти, включаються в іншу роботу. Наприклад у телепередачі, кінофільми, комп'ютерні ігри, музичні кліпи. Використовується логотип продукції, робиться акцент на його споживчих якостях.
Life-placement	Товар просувають за допомогою прихованої реклами. Як правило наймають акторів, або промоутерів, які під виглядом звичайних споживачів розповідають про переваги продукту.
Тренд-сеттінг	Процес передбачення зміни смаків споживачів в майбутньому, що дає змогу підприємствам робити прогнози, планувати та вносити необхідні у зв'язку з цим зміни до маркетингових стратегій будь-якої сфери виробництва та послуг.
Event-маркетинг	Спрямований на організацію спеціальних подій, надання споживачеві особистого позитивного досвіду спілкування з маркою, формування у нього таким чином емоційного зв'язку з нею.
WOM technology	Це технологія «вірусного» поширення інформації за рахунок ефекту «сарафанного радіо». Стаючи свідками яких-небудь дивних подій люди розповідають про них друзям, родичам, знайомим; фото й відео матеріали стихійно поширюються в Інтернеті.
Buzz-маркетинг	Використання прийомів вірусного маркетингу, моди, наслідування.
Флешмоб	Заздалегідь спланована масова акція зазвичай організована за допомогою Інтернету або інших сучасних засобів комунікації, під час якої велика кількість людей збирається у громадському місці, протягом декількох хвилин виконує заздалегідь узгоджені дії (за обговореним сценарієм) і потім швидко розходяться.
Тизер	Ц е рекламне повідомлення, побудоване як загадка, яка містить у собі частину інформації про товар, однак при цьому сам товар не демонструється. Тизери часто використовують на етапах запуску товару з метою зростання зацікавленості публіки.
Entertainment-маркетинг	Заснований на абсолютній новизні кожного проекту. Не дає готових рішень, а працює таємно, впливає на підсвідомість, інтригує й втягує в емоційну гру, призиває споживача самостійно шукати зашифрований зміст рекламного повідомлення. ПМ провокує створення суперечливих думок, породжує хвилю слухів.
Провокаційний маркетинг	Полягає у використанні прийомів індустрії розваг для популяризації товарів і послуг. Важливо створити позитивну атмосферу, яка буде соціюватися з конкретним підприємством, а маркетингові комунікації зробити яскравими та ігровими.
Ambient media	Нестандартна зовнішня реклама, що розміщується в міській, житловий або офісній зоні. Використання об'єктів навколишнього інфраструктури в якості носіїв маркетингової інформації.

Базою для формування масових синтезованих комунікацій виступають подієві заходи, що передбачають проведення різноманітних семінарів, ярмарків, конференцій, івентів, презентацій, які активно застосовуються в практиці сучасних підприємств. Такі заходи включають не тільки презентацію та рекламу продукції чи послуги, але й обов'язково налагодження зв'язків із своєю цільовою аудиторією.

Рис 1. Процес формування масового і персоніфікованого синтезованого маркетингового інструментарію

Джерело: систематизовано автором за [2]

Список використаних джерел:

1. Білецька І.І. Формування маркетингових комунікацій та інтегрованих маркетингових комунікацій. Збірник наукових праць. *Економічні науки.* 2010. №11. С. 75-81.
2. Карпенко Н.В. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства: монографія. Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі» (ПУЕТ). Полтава : ПУЕТ, 2012. 278 с.
3. Шкурко Ж.Г. Сутність та елементи комунікаційної політики на підприємствах малого бізнесу. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку.* Збірник тез XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 22 квітня 2020 року). Полтава: ПДАА. 2020. С. 130-134.

Н.О. Макаренко, д.е.н., доцент
Сумський національний аграрний університет

ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ МАРКЕТИНГОМ

Маркетингові дослідження як систематичні і об'єктивні виявлення, збір, аналізування, розповсюдження та застосування інформації мають бути спрямовані на підвищення рівня ефективності ідентифікації та вирішення сукупності маркетингових проблем управління територією та характеризуються систематичністю, тобто необхідністю логічних, суворо послідовних планувань дій на усіх етапах процесу маркетингових досліджень. Дії, що супроводжують кожний з етапів повинні бути методологічно обґрунтовані, належним чином задокументовані і максимально сплановані заздалегідь. Процес маркетингових досліджень виступає комплексом процедур із шести етапів, кожен з котрих має власне завдання, сукупне вирішення яких є потрібним для ефективної організації і управління маркетингом територій.

Визначення проблеми, метою котрого є чіткість у формулюванні запиту дослідження і розробці добре сформульованої гіпотези та включає її обговорення із особами, які приймають рішення, проведення інтерв'ю з експертами у визначеній сфері, аналізування вторинних даних, а також проведення окремих видів якісного дослідження. Як тільки проблему точно встановлено, переходять до розробки плану маркетингового дослідження та його проведення.

Наприклад, при розробленні демонстраційного Проекту «Місцевий економічний розвиток міст України», який впроваджений Федерацією канадських муніципалітетів за фінансової підтримки Канадського агентства міжнародного розвитку: Робочою групою для м. Кривий Ріг визначено основну проблему – «Вирішити питання слабкого бренду щодо якості життя і ділового клімату»; а м. Дніпро – «позиціонувати Дніпро як прозоре та сприятливе середовище інвестицій і збільшення обсягів прямих іноземних інвестицій» [1, с. 32].

Розроблення підходу до рішення проблем, що містить в собі формулювання теоретичних аспектів дослідження, аналітичного моделювання, пошукових запитань, гіпотези, а також виявлення факторів, які впливають на план дослідження (обговорення з керівництвом територій та експертами зі сфер, вивчення ситуації та розробка моделей, аналізування вторинних даних, якісне дослідження, прагматичне міркування). Якщо проблема зрозуміла, потрібно розробляти цілі дослідження, до прикладу ринку брендингу території – забезпечення відповідних, точних і неупереджених даних, які може використати керівництво задля зрозуміння унікальної переваги і визначення бренду території. Таким чином формулюють мету дослідження в рамках типів інформації; джерел даних; запитання дослідження, на які потрібно надавати відповіді [2, с. 88].

Формування плану маркетингових досліджень деталізує процес виконання процедур, які необхідні задля отримання необхідної інформації. Він потрібний для розробки алгоритму перевірення гіпотези, визначення можливих відповідей на пошукові запитання і з'ясування, котра інформація потрібна задля прийняття рішення. Дана інформація може надана Державною службою статистики України або службою статистики цільових аудиторій у випадку, коли інформаційні дані знаходяться за межами України.

Проведення польових робіт як етап маркетингових досліджень передбачає збирання інформації, яке здійснює персонал із проведення польових робіт, які працюють: у польових умовах через особисте інтерв'ю (в місці проживання, у громадському місці чи з допомогою комп'ютеризації), із офісу через телефон (телефонне чи комп'ютерне інтерв'ю), поштою (традиційна пошта та поштове панельне дослідження з попередньо обраними респондентами), через електронні засоби (електронну пошту або Internet-мережу).

Наприклад, при розробленні бренду м. Суми жителі мали можливість в он-лайн режимі дати відповіді на запитання: Якби ви показували місто своїм знайомим, що саме ви хотіли б показати? Які кольори асоціюються з ім'ям міста? Які риси характеру притаманні мешканцям Сум? [3]

Особливостями якісних досліджень є одержання детальних

суджень; неструктурованість та багато варіативність бесіди; невелике коло опитаних; фокус-група та інтерв'ю. Особливостями кількісних досліджень є цифровий і відсотковий матеріал у відповідях, які отримані від кількох людей чи суб'єктів; збирання інформації через вибір респондентами однієї відповіді із декількох при опитуванні [4, с. 117].

У підготовку даних включають редагування, кодування, розшифровку і перевірку інформації. Задля аналізування даних використовують одновимірні методи статистичного аналізу у випадку, коли елементи вибірки вимірюють за єдиним показником, або при наявності кількох показників, але кожну змінну аналізують окремо. Проведення аналізу передбачає використання логіки для зрозуміння даних, котрі було зібрано про предмет дослідження, а саме найважливішими є частота надання відповідей, тенденцій та їх кореляція.

Таким чином, хід і результати досліджень в територіальному маркетингу мають бути оформлені письмово як звіт, в котрому чітко визначають конкретні запитання дослідження, описані методи та план дослідження, процедуру збору даних і їх аналізування, результати та висновки. Одержані висновки має бути представлено у вигляді, зручному задля використання керівництву території (через розробку презентації із використанням таблиць, цифрового матеріалу та діаграм) при прийнятті управлінських рішень щодо ефективної організації маркетингу територій.

Список використаних джерел:

1. Брендинг і маркетинг територій: Кейс-стаді / Федерація канадських муніципалітетів. Київ: Партнерство для розвитку міст «Проміс», 2019. 58 с.

2. Круглов В.В. Територіальний маркетинг як інструмент розвитку державно-приватного партнерства. *Право та державне управління.* 2018. №1 (30). Т. 2. С. 86-91.

3. Інформаційний портал Сумської міської ради URL: https://smr.gov.ua/uk/ (дата звернення: 03.05.2022 р.).

4. Маркетингові дослідження сталого розвитку в умовах глобальних викликів: монографія / за заг. ред. проф. М.М. Новікової. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 240 с.

S.A. Kravchenko, Sc.D., professor,
M.Yo. Malik, Sc.D., professor,
L.M. Malik, Ph.D., docent
NSC "Institute of Agrarian Economics" NAAS

FUNCTION OF INTERACTIONS OF AGRICULTURAL BUSINESS ENTITIES IN THE SYSTEM OF ADAPTIVE MARKETING

The main goal of adaptive marketing is associated with the development of measures to adapt the enterprise system to changes in the operating environment, and many goals and conditions for fulfilling the mission of the enterprise are integrated into a complex of components. The effectiveness of the marketing system is assessed by the results of solving the following problem situations: ensuring free access of agricultural producers to the system of market and production information, state support, synchronicity in the development of market institutions and transformations; building specific mechanisms of state approaches to the functioning of agricultural enterprises with available foreign capital in the domestic market; development of mechanisms of competitiveness of enterprise and agricultural products; implementation of measures to ensure food security; modification of the qualitative level of mechanisms of state regulation; adjustment of values and motivational structure of commodity producers; participation of the state in the design of the basic "attitudes, principles, norms and rules of the game" in the market environment. Reserves, maneuvers, criteria, parameters, factors, limitations, resources and adaptive potencies of an agricultural enterprise are refracted in the mechanisms of motivation and goal formation, "attitudes and rules of the market game" of the adaptive management system [1, p. 27-39; 2, p. 13-49].

Then the functional dependence of interactions in the system of adaptive marketing of agricultural business entities in conditions of market instability is determined in this way:

$$F_{ad} = \left\{ \vartheta_{1,c}; \vartheta^*_{1,c}; \vartheta_{1,i}; \vartheta^*_{1,i}; \vartheta_{1,j}; \vartheta^*_{1,j}; \vartheta_{1,k}; \vartheta^*_{1,k}; \vartheta_{1,m}; \vartheta^*_{1,m}; \mu_{1,n}; \eta_{1,t}; \rho_{1,l}; \tau_{1,x}; \varpi_{1,b}; g_{1,y}; \chi_{1,z}; \xi_{1,d}; \xi_{1,f}; \xi_{1,g}; \xi_{1,w} \right\},$$

and in matrix form, the functional relationships are as follows:

$$F_{od}=\begin{cases}\begin{pmatrix}\xi_{\overline{1,d\to 10,d}}\cdot\vartheta_{\overline{1,c\to 1,m}} & \xi_{\overline{1,f\to 10,f}}\cdot\vartheta_{\overline{2,c\to 2,m}} & \xi_{\overline{1,g\to 10,g}}\cdot\vartheta_{\overline{3,c\to 3,m}} & \xi_{\overline{1,w\to 10,w}}\cdot\vartheta_{\overline{4,c\to 4,m}}\\ \xi_{\overline{11,d}}\cdot\mu_{\overline{1,n}} & \xi_{\overline{11,f}}\cdot\mu_{\overline{2,n}} & \xi_{\overline{11,g}}\cdot\mu_{\overline{3,n}} & \xi_{\overline{11,w}}\cdot\mu_{\overline{4,n}}\\ \xi_{\overline{12,d}}\cdot\eta_{\overline{1,t}} & \xi_{\overline{12,f}}\cdot\eta_{\overline{2,t}} & \xi_{\overline{12,g}}\cdot\eta_{\overline{3,t}} & \xi_{\overline{12,w}}\cdot\eta_{\overline{4,t}}\\ \xi_{\overline{13,d}}\cdot\rho_{\overline{1,l}} & \xi_{\overline{13,f}}\cdot\rho_{\overline{2,l}} & \xi_{\overline{13,g}}\cdot\rho_{\overline{3,l}} & \xi_{\overline{13,w}}\cdot\rho_{\overline{4,l}}\\ \xi_{\overline{14,d}}\cdot\tau_{\overline{1,x}} & \xi_{\overline{14,f}}\cdot\tau_{\overline{2,x}} & \xi_{\overline{14,g}}\cdot\tau_{\overline{3,x}} & \xi_{\overline{14,w}}\cdot\tau_{\overline{4,x}}\\ \xi_{\overline{15,d}}\cdot\varpi_{\overline{1,b}} & \xi_{\overline{15,f}}\cdot\varpi_{\overline{2,b}} & \xi_{\overline{15,g}}\cdot\varpi_{\overline{3,b}} & \xi_{\overline{15,w}}\cdot\varpi_{\overline{4,b}}\\ \xi_{\overline{16,d}}\cdot g_{\overline{1,y}} & \xi_{\overline{16,f}}\cdot g_{\overline{2,y}} & \xi_{\overline{16,g}}\cdot g_{\overline{3,y}} & \xi_{\overline{16,w}}\cdot g_{\overline{4,y}}\\ \xi_{\overline{17,d}}\cdot\chi_{\overline{1,z}} & \xi_{\overline{17,f}}\cdot\chi_{\overline{2,z}} & \xi_{\overline{17,g}}\cdot\chi_{\overline{3,z}} & \xi_{\overline{17,w}}\cdot\chi_{\overline{4,z}}\end{pmatrix}\\ 1,d\to 10,d=\{1,d;2,d;3,d;4,d;5,d;6,d;7,d;8,d;9,d;10,d\}\\ n,c\to n,m=\{n,c;n,i;n,j;n,k;n,m;n\to 1...4\}\end{cases},$$

where is $\mu_{\overline{1,n}}$ - the state of the marketing interaction environment at the forecasting level; $\eta_{\overline{1,t}}$ - the state of the marketing interaction environment at the level of adaptive modeling; $g_{\overline{1,y}}$ - the state of the environment of marketing interactions at the level of state regulation; $\chi_{\overline{1,z}}$ - the state of the environment of marketing interactions at the level of market regulation; $\tau_{\overline{1,x}}$ - the state of the marketing interaction environment at the level of adaptive risk management; $\varpi_{\overline{1,b}}$ - the state of the environment of marketing interactions at the level of credit collateral; $\rho_{\overline{1,l}}$ - the state of the marketing interaction environment at the level of adaptive planning; $\xi_{\overline{1,d}}$ - the state of the environment of marketing interactions at the level of adaptation-diagnosis processes; $\xi_{\overline{1,f}}$ - the state of the marketing interaction environment at the level of adaptation-modification processes; $\xi_{\overline{1,q}}$ - the state of the environment of marketing interactions at the level of adaptation-construct processes; $\xi_{\overline{1,w}}$ - the state of the environment of marketing interactions at the level of adaptation-morphosis processes; $\vartheta_{\overline{1,c}}$ - the state of the environment of marketing interactions at the hyper level, that is, at the level of relations of the international economic system of the world economy; $\vartheta^{*}_{\overline{1,c}}$ - reflection on the state of the environment of marketing interactions at the hyper level, that is, at the level of reflection on the effectiveness of the relations of the international economic system of the world economy; $\vartheta_{\overline{1,i}}$ - the state of the environment of marketing interactions at the macro level, that is, at the level of relations of the country's economic system; $\vartheta^{*}_{\overline{1,i}}$ - reflection on the state of the environment of marketing interactions at the macro level, that is, at the level of reflection on the effectiveness of the relations of

the country's economic system; $\vartheta_{\overline{1,j}}$ - the state of the marketing interaction environment at the meso level, that is, at the level of links between network structures; $\vartheta^{*}_{\overline{1,j}}$ - reflection on the state of the marketing interaction environment at the meso level, that is, at the level of reflection on the effectiveness of the connections between network structures; $\vartheta_{\overline{1,k}}$ - the state of the marketing interaction environment at the micro level, that is, at the level of the operating enterprise; $\vartheta^{*}_{\overline{1,k}}$ - reflection on the state of the environment of marketing interactions at the micro level, that is, at the level of reflection on the effectiveness of the enterprise system; $\vartheta_{\overline{1,m}}$ - the state of the environment of marketing interactions at the nanoscale, that is, at the level of general and convergent intelligence of the commodity producer; $\vartheta^{*}_{\overline{1,m}}$ - reflection on the state of the marketing interaction environment at the nanoscale, that is, at the level of reflection on the effectiveness of the general and convergent intelligence of the agricultural producer.

Thus, in the course of the study, it has been established that the features of the intensification of marketing research are associated with the level of harmonization of relations between the production and commercial activities of the subject of agrarian business and the harmonious participation of management personnel.

References:

1. Bobryshev, A.N. (2015). The concept of anti-crisis management accounting subsystem formation. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet, 22, pp. 27-39.*
2. Kropyvko, M.F., Nimchuk, V.P., Rossokha, V.V., et al. (2008). Orhanizatsiia upravlinnia ahrarnoiu ekonomikoiu: monohrafiia [Organization of agrarian economy management: monograph]. Kyiv: NNTs «IAE».

А.Ю. Могилова, д.е.н., професор,
З.П. Коренюк, здобувач вищої освіти
Дніпровський національний університет імені О. Гончара,
П.І. Коренюк, д.е.н., професор
Дніпровський державний технічний університет

УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯМ ДОПОМІЖНИХ РЕКЛАМНИХ ЗАСОБІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Ефективність збутової діяльності підприємства можуть характеризувати різні види стимулювання. Найважливішим видом буде той, який максимально наближений до споживача. Таким є цінове стимулювання. Тимчасове зниження ціни на

товар має свої переваги і недоліки. Деякі підприємства (як виробники, так і торгові посередники), вдаються тільки до цього вигляду стимулювання; на їх думку набагато вигідніше піти назустріч економічно виправданим побажанням споживача, ніж відповідати на все нові запити індивідуума відносно якості і різноманітності продукції.

Проблеми управління стимулювання збутової діяльності та ефективного використання допоміжних рекламних засобів досліджували такі вчені як Бєлявцев М.І. [1], Л.В. Шестопалова [1], Багієв Г.Л. [2], Власов Д.В. [3], Гаврилішин О.І. [4], Крикавський Є. [5], Чухрай Н. [5], Котлер Ф. [6], Лук'янець Т.І. [7] та інші видатні вітчизняні та закордонні вчені.

Зниження цін може бути зроблене або виробником, який бажає збільшити об'єм продажів аби привернути до себе нових споживачів, або торговим підприємством, яке бажає створити собі репутацію недорогої торгівельної організації. Продаж за пониженими цінами особливо ефективний в тих випадках, коли ціна грає вирішальну роль при виборі того або іншого товару (наприклад, таких продуктів повсякденного попиту як цукор, масло). При цьому споживачу адресуються відповідні рекламно-інформаційні повідомлення з метою спонукати його до покупки в конкретній торговій точці. Розміри зниження цін мають бути достатньо відчутними, щоб на них можна було будувати рекламний обіг; достатньо стимулюючими попит, щоб компенсувати пов'язане із зниженням цін падіння прибутку; і достатньо привабливими, щоб примусити прийти споживача. Отже підприємства часто йдуть на пряме зниження цін, яке може відбуватися за ініціативою торгової мережі:

Збут товару є ланцюжком, що пов'язує підприємство-виробника із споживачем через проміжні ланки: збувальників, торгових посередників, ініціаторів покупки. Для ефективної дії на споживача потрібне застосування особливих методів. Звичайно саме на стимулювання покладається задача пошуку прийомів, відповідних кожній стадії в процесі збуту. Знаючи глибинні потреби власних продавців продукції (безпека свого положення, відчуття своєї приналежності до підприємства, пошана до себе, прагнення до самореалізації) підприємство не стане постійно стимулювати свої структурні підрозділи,

відповідальні за збут. Стимулювання повинне застосовуватися у виняткових випадках і мати чітко поставлені цілі. Тільки таким чином можна мобілізувати зусилля збувальників протягом короткого відрізка часу.

Для того, щоб прив'язати до себе збувальників, дати їм необхідну мотивацію і примусити їх проникати «духом» підприємства, виробник застосовує різні прийоми: надає їм фінансові пільги, організовує конкурси, влаштовує поїздки. Однією з найголовніших задач підвищення ефективності збутової діяльності є дія на споживача і спрощення процесу продажу. Але перш, ніж дійти до передбачуваного адресата воно повинне бути прийнято і добре представлено торговою мережею. Звідси виникає необхідність постійного проведення спеціальних операцій по мотивації і стимулюванню торгової мережі. Торговий посередник доброзичливо відноситься до стимулювання, зверненого до споживача, оскільки воно сприяє ознайомленню з товаром і прискоренню його продажу. Але посередників так само необхідно підштовхувати і зацікавлювати, особливо якщо вони торгують так само і товарами конкурентів.

В період зростання продажів товару:метою стимулювання в даному випадку буде забезпечення умов для закупівлі більшої кількості товарів; до його задач увійде також отримання додаткових площ в торговому залі для розміщення товарів даної марки або ж їх розміщення в найвигідніших точках торгового залу. В період зрілості товару: на цьому етапі продажі досягають оптимального рівня і конкуренція стає небезпечною. В період упадку популярності товару: метою операцій по стимулюванню на цьому етапі буде ліквідація запасів і підготовка грунту для приходу нового товару. Прийоми операцій “стимулювання - торговий посередник” можна розділити на дві групи: фінансові пільги і пільги в натуральному виражені. Що стосується комплексної програми стимулювання, то відносно її вимог, розробник плану маркетингу має прийняти ряд додаткових рішень. Зокрема він має вирішити, скільки інтенсивне стимулювання застосувати, як довго воно триватиме, і які кошти слід виділити для його проведення. У міру того як покупці товару виробничого призначення стають більш

досвідченими, продавці цих товарів мають відповідним чином реагувати на зміну їх вимог. Отже, ефективне управління стимулюванням збутової діяльності та використанням допоміжних рекламних засобів сприятиме зростанню обсягів продаж, які доцільно розглядати під призмою знаходження домовленостей або договорів між покупцем і продавцем товарів.

Список використаних джерел:

1. Бєлявцев М.І. Інфраструктура товарного ринку / М.І. Бєлявцев, Л.В. Шестопалова. – К.: ЦНЛ, 2005. – 416 с.
2. Багієв Г.Л. Основи організації маркетингової діяльності на підприємстві. - Л.: Обл. правл. ВНТОЕ, 2010. – 298 с.
3. Власов Д.В. Генезис формування поняття “ринок” / Д.В. Власов // Економіка АПК. – 2009. - № 4. – С. 121 – 124.
4. Гаврилішин О.І. Основні елементи теорії ринкової системи. – К.: Наукова думка, 2008. – 276 с.
5. Крикавський Є, Чухрай Н. Промисловий маркетинг. –Л.: «Львівська політехніка», 2008. – 472 с
6. Котлер Ф. та ін. Основи маркетингу. - М.: Вільямс, 2007. - 276 с.
7. Лук’янець Т.І. Рекламний менеджмент: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2009. – 276 с.

O.S. Prystemskyi, doctor of economics, professor,
A.Zh. Sakun, candidate of economic sciences, associate professor
Kherson State Agrarian and Economic University

STAGES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Every enterprise in one way or another in its economic activity is experiencing crises, economic and financial problems, which often lead to bankruptcy. The crisis may be due to lack of equity, which leads to an increase in debt, incompetence of management, the impact of adverse external factors. The enterprise management system involves a fundamental change in the functions of participants in business processes, mechanisms of their interaction, as well as the organization of material, financial, information and other flows [1].

It is a clear definition of the crisis management process that will not only identify crises in a timely and effective manner, minimize their negative consequences, but also prevent future crises. In order

to ensure effective counteraction to crisis phenomena, the process of anti-crisis management must be carried out in stages: 1st stage - the creation of a specialized working group (anti-crisis team); 2nd stage - diagnostics and assessment of crisis parameters; Stage 3 - determining the goals and objectives of crisis management, finding ways out of the crisis, determining the necessary resources, checking the possibility of achieving the goals; Stage 4 - assessment of resource potential and time constraints of crisis management; 5th stage - development of anti-crisis program; 6th stage - creation of the system of realization of the anti-crisis program of an exit of the enterprise from a crisis situation; Stage 7 - organization of the implementation of the anti-crisis program and control over its implementation; Stage 8 - analysis of the feasibility of further measures to bring the company out of crisis; Stage 9 - development of measures for forecasting and prevention of future crises [2].

As a tool in the process of crisis management in agricultural organizations uses the most radical way of transformation - the restructuring of agricultural enterprises. Restructuring in the agricultural sector means fundamental complex changes, which are based on the transformation of the business structure and mode of operation of the agricultural enterprise, covering almost all aspects of its activities, the ultimate goal of which is to increase efficiency and competitiveness, increase profitability. Restructuring, which involves the renewal of all areas of activity, is necessary for agricultural producers to adapt to new economic conditions.

Existing developments describing individual restructuring options based on the creation of a system of business units and based on the creation of small enterprises on the basis of large ones through the procedure of division and allocation are inefficient and require concentration at all stages of the restructuring process. As a practical tool to improve the efficiency of the transformation of the structure of the agricultural enterprise, carried out in the framework of strategic restructuring, developed a comprehensive technology that includes five elements and is a procedure for choosing a strategy, adapting structural parameters, planning and implementing structural changes in crisis management. agricultural enterprises.

Thus, the concept of crisis management is based on the fact that crucial to restore agricultural production to bring it to acceptable

levels in the modern economy of the world community are two components: agricultural policy and effective management in agricultural enterprises themselves.

The system of anti-crisis regulation includes the main directions of ensuring sustainable (crisis-free) development of agricultural enterprises, these are: the formation of diversified agricultural production; formation of effective agricultural policy (pricing, lending, antitrust policy, tax policy, insurance, etc.); protection of the interests of domestic producers; formation of human resources; development of science and implementation of scientific activity; development of the social sphere of the village; land reform; formation and functioning of the market of agricultural products, raw materials and food [3].

Thus, we can conclude that the intensification of bankruptcy processes in agriculture leads to a decrease in the provision of means of production of agricultural producers and the degradation of the industry. In this regard, there is an urgent need to prevent or overcome the insolvency of agricultural enterprises in the presence of such an opportunity. Therefore, it is necessary to carry out a deep and comprehensive diagnosis of crisis phenomena, assess their scale, identify opportunities to prevent the failure of enterprises through the implementation of transformations in the context of crisis management.

Список використаних джерел:

1. Сакун А. Ж., Пантюк І.П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 2 (38). С. 55–59

2. Трусова Н., Сакун А., Пристемський О. Реалізація перетворень в умовах антикризового управління аграрними підприємствами. Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions: collective monograph / Trusova N., Sakun A., Prystemskyi O.– etc. – International Science Group. – Boston: Primedia eLaunch, 2021. Pp. 236-243

3. Trusova Natalia, Tanklevska Natalia, Synchak Viktor, Prystemskyi Oleksandr, Tereshchenko Maksym. State Support of Agro-Insurance of Agricultural Risks in the Market of Goods Derivatives of Ukraine. Industrial Engineering & Management Systems Vol 19, No 1, March 2020, pp.93-102

І.А. Романюк, д.е.н., доцент
Державний біотехнологічний університет

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СПОСІБ ПІДСИЛЕННЯ ПОЗИЦІЙ НА РИНКУ

У сучасних ринкових умовах одним з найбільш важливих факторів успішного функціонування і розвитку підприємства є його конкурентна стратегія, тобто сукупність дій, які повинне здійснити підприємство для досягнення конкурентних переваг на певному ринку. Дотримання стратегіям конкуренції дозволяє учасникам ринку підтримувати стійкість, інваріативність і довготривалість своєї участі в конкуренції.

Вперше словосполучення «конкурентна стратегія» було використано М. Портером в 1980-х роках, проте точного визначення дано не було.

М. Портер виділив три типи стратегій конкуренції, які залежать від конкурентних переваг, якими володіє підприємство і сфери конкуренції (розміру ринку):

- стратегія цінового лідерства (прагнення до мінімізації витрат виробництва);
- стратегія диференціації (виробництво продукції з унікальними характеристиками, відмінною від продукції конкурентів);

стратегія фокусування, або стратегія ринкової ніші, (концентрація уваги на задоволення запитів окремого сегмента ринку, вузького кола споживачів).

На думку, М. Портера, для підприємства важливо вибрати тільки один з представлених підходів і слідувати лише йому. В іншому випадку, не матиме чітку і обґрунтовану стратегію, модель дій, що в кінцевому рахунку з великою ймовірністю призведе до «плачевних» результатів.

Американський економіст Філіп Котлер запропонував іншу класифікацію конкурентних стратегій в залежності від частки ринку, яку займає підприємство: стратегії «лідера», «того, хто кидає виклик», «послідовника» і «фахівця».

Джек Траут і Ел Райс зробили спробу розширити класифікацію Ф. Котлера і склали так званий «стратегічний квадрат». Він складається з чотирьох типів конкурентних

стратегій: оборонна, наступальна, флангова і партизанська війна.

Аналіз типологій конкурентних стратегій дозволяють зробити висновок про те, що вони багато в чому схожі і доповнюють один одного. На практиці підприємства найчастіше дотримуються декількох стратегій з різних типологій, застосовуючи певну комбінацію. Основою вибору тієї чи іншої стратегії виступають детальний аналіз кон'юнктури ринку і адекватна оцінка можливостей і ресурсів підприємства. Правильно підібрана стратегія дій дозволяє зміцнити своє становище на ринку і сприяє зростанню економічних показників.

Список використаних джерел:

1. Ігнатенко, М.М., & Мармуль, Л.О. (2020). Фінансові й інвестиційні джерела та ресурси забезпечення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери економіки.
2. Пугач, О.В., & Романюк, І.А. (2020). Організаційно-економічні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємств.
3. Зейда, В.В., & Романюк, І.А. (2019). Основні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах конкурентної боротьби.
4. Babko, N., & Kviatko, T. (2020). Section 2 financial and economic issues of society development in the turbulence conditions. *topical issues of society development in the turbulence conditions*, 138.
5. Гусаренко, Д.Б., & Мандич, О.В. (2020). Роль управління в забезпеченні конкурентних переваг підприємства.

I.M. Sotnyk, Dr. Sc. (Econ.), Professor,
V.S. Popov, student,
A.S. Martymianov, student
Sumy State University

MECHANISMS FOR ENSURING COMPETITIVENESS OF RENEWABLE ENERGY TECHNOLOGIES AT ENTERPRISES

Energy security is a vital component of a modern enterprise's competitiveness. Based on the use of renewable energy (RE) by economic entities, the development of green energy business creates ample opportunities for the transition of companies, regions, and entire countries to energy self-sufficiency, improving the environmental quality, deploying decentralized energy sources, and

increasing production and consumption efficiency. An energy transition to low-carbon technologies, such as RE technologies, allows companies to overcome the fossil fuels depletion and energy deficit in the long run. The development of scientific and technological progress plays a key role in the world's adoption of green energy technologies and strengthens RE competitiveness. Therefore, let us consider the main trends in the RE sector in the example of solar energy.

Most innovations are related to solar energy technologies, as this type of energy is the most convenient for modern companies to use. The main advantages are free, self-renewal, and availability of solar energy. Its use can become indispensable in remote areas, where electricity supply through power grids or generated by another source is costly and technically challenging.

According to experts, after 2021, the global solar energy market is projected to grow. The total installed capacity of solar power plants (SPP) was 728 GW in 2021 and is estimated at 1645 GW in 2026. It is expected to increase by 13.88% from 2021 to 2026. Despite the difficult period of the COVID-19 pandemic in 2020-2021, the global solar energy market has not suffered significantly and is projected to rise in 2022 [1]. Russia's war in Ukraine may contribute to this growth since it has exacerbated energy problems in European countries and is already redistributing fossil fuels globally, highlighting the development of non-carbon technologies (RE and nuclear energy). The speed of solar power deployment and reduction of expenses on them surprise even the most optimistic players in the RE sector. Today, solar energy has become more competitive than traditional power generation technologies in world markets, even without government subsidies.

Solar energy has already reached the parity grid price, i.e., the cost of its generation at the consumption point is comparable to or even lower than the cost of electricity supplied from the grid [2]. The next step is to equalize the cost with conventional energy sources. So far, gas and gas turbines have more flexibility to balance loads in power grids. Instead, increasingly affordable batteries and other innovations help smooth out the effects of solar interruptions and make solar energy more reliable.

Today, communal-scale photovoltaic SPPs are the second

cheapest energy source after wind and the first one for some areas. The cost range of solar photovoltaic panels is 43-53 $/MWh. It is lower than for any other power source [2]. Solar energy has reached price parity in all RE markets except Japan, which is one of the world's most expensive solar energy markets due to high capital costs. As Japan transits to competitive auctioning, prices will fall further between 2025 and 2030. In the United States, the southwestern states and California provide lower solar generation costs. Australia has the lowest cost of solar photovoltaic panels worldwide, and Africa has the highest due to high investment costs [**Ошибка! Закладка не определена.**].

Along with the global changes in the cost of electricity generation from solar energy, the COVID-19 pandemic has adjusted the RE equipment markets. Rising prices for solar photovoltaic equipment have corrected the downward trend in costs, having been observed in this industry for more than ten years. Today it causes delays in funding for some solar energy projects [4]. Nevertheless, the demand for solar photovoltaic energy remains strong even as prices rise. However, there is uncertainty about how long equipment prices will continue to grow so that we can expect some reduction in the profitability of the RE industry in the coming years.

Despite increasing equipment prices, solar electricity remains competitive. Growing natural gas and coal prices have led to an increase in average wholesale electricity prices worldwide. In countries like Germany, the United Kingdom, and Spain, average wholesale electricity prices more than doubled from January to October 2021 compared to 2019 and 2020 [**Ошибка! Закладка не определена.**]. Higher prices for natural gas and coal have increased the competitiveness of solar photovoltaic energy, despite the historical rise in equipment prices due to the high costs of raw materials and energy. Long-term RE contracts with fixed prices have become a lifeline for businesses. Instead, for governments, higher electricity prices have not been transformed into higher subsidies for solar photovoltaics, as almost 90% of all photovoltaic projects have long-term contracts with a fixed price, or such electricity is purchased at a feed-in tariff. So far, even in the context of the COVID-19 pandemic and the global energy and food crisis looming over the war in Ukraine, RE, including solar energy, continues to

develop. However, given the trends of increasing investment costs in SPP equipment, new RE projects must be carefully justified from an economic point of view to remain competitive when changing the operating conditions of green energy facilities.

This research was funded by a grant "Fundamentals of the phase transition to the additive economy: from disruptive technologies to institutional sociologization of decisions" (No. 0121U109557) from the state budget of Ukraine.

References:

1. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: постанова Кабінету Міністрів України від 3.03.2021 р. № 179. URL: http://surl.li/betch (дата звернення: 11.01.2022).
2. Global renewable energy trends. Deloitte insights, 2018. URL: http://surl.li/betcs (accessed: 14.01.2022).
3. Lazard, Levelized cost of energy analysis—version 11.0. URL: http://surl.li/betct (accessed: 14.01.2022).
4. Renewables 2021. Analysis and forecast to 2026. IEA, 2021. URL: http://surl.li/betcu (accessed: 14.01.2022).

О.М. Таран-Лала, д.е.н., доцент,
М.З. Сафаров, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах невизначеності кожному підприємству важливо створювати, підтримувати та зміцнювати конкурентні позиції в довгостроковій перспективі, що неможливо без формування системи стратегічного управління. Питанням формування системи стратегічного управління підприємством визначення його впливу на результати діяльності підприємства у світовій та вітчизняній економічній літературі приділяється значна увага, але це стосується переважно теоретичних положень науки управління в цілому та стратегічного управління зокрема.

Нині існує великий інтерес до стратегічного управління, як з боку практиків, так і з боку багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених [1-7 та ін.]. Аналіз наукових джерел свідчить про те, що на сьогоднішній день проблема формування системи управління підприємством в умовах невизначенсті ще недостатньо

розкрита, тому дослідження даного питання є актуальним на сьогодні.

Отже, необхідний теоретичний та практичний аналіз, що комплексно погоджує особливості формування системи стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності, а також пошук і розробка аналітичних основ управлінських рішень забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємств.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних засад формування системи стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності.

На основі результатів, які було відображено в авторських роботах [2–5], обґрунтовано методичні аспекти ефективності системи стратегічного управління підприємствами в умовах пандемії Covid-19, діджиталізації та сталого розвитку, що передбачають систематизацію теоретичних засад формування системи стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності.

Сьогодні в економічній сфері діяльності під стратегією зазвичай розуміють довгострокові плани керівництва підприємства, спрямовані на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення довгострокових цілей. Звичайно, будь-якому підприємству, яке претендує на успіх, необхідна стратегія, щоб визначити напрямок свого розвитку. Тому вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку та способів дій, які відкриваються перед підприємством, воно обирає певний напрям. Грамотно розроблена стратегія є основою підвищення конкурентоспроможності підприємства, міцної конкурентної позиції та формування такого підприємства, яке, покращуючи структуру управління та підвищуючи організаційну культуру, могло б успішно функціонувати в жорстких ринкових умовах.

Проте систему стратегічного управління потрібно не тільки формулювати, а й формувати, тобто в умовах невизначеності доцільно вміло поєднувати декілька стратегічних портфелів. Слід також враховувати, що система стратегічного управління в умовах невизначеності формується на основі узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації, і має постійно

уточнюватися в процесі діяльності, чому має сприяти добре налаштований зворотний зв'язок.

Таким чином, для формування системи стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності доцільно більше уваги приділяти процесу планування, що дасть можливість чітко сформувати систему стратегічного управління на підприємстві. Оскільки ситуація на ринку постійно змінюється, підприємству необхідно сформувати систему стратегічного управління на найближчі 1-3 роки з можливістю внесення коректив. Ефективна система стратегічного управління озброїть підприємство чіткою програмою дій, що у свою чергу дасть можливість підприємству максимально зосередитись на підготовці до виходу на ринок і врахувати вимоги конкретних ринків, конкретних споживачів, тенденції та перспективи їх розвитку.

Список використаних джерел:

1. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2016. 227 с.

2. Орлова-Курилова О., Таран-Лала О., Завгородня Є., Білик О. Ефективна інноваційна політика стратегій менеджменту підприємницької активності на основі модернізації промисловості в соціальному й екологічному вимірі. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки. 2021. № 3. С.39–46.

3. Орлова-Курилова О.В., Таран-Лала О.М., Петченко М.В., Мартинов В.В. Модель управління інноваційним підприємництвом у контексті стратегій логістичної та фінансової інфраструктури національної економіки в умовах пандемії Covid-19, діджиталізації та сталого розвитку. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 27–34.

4. Орлова-Курилова О.В., Таран-Лала О.М., Рожок Т.А., Стадніченко В.О. Формування політики інноваційного підприємництва та економічних драйверів в контексті стійкого розвитку, ризик-менеджменту та глобальної конкуренції. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 3. С. 41 – 48.

5. Орлова-Курилова О.В., Харчук Т.В., Таран-Лала О.М., Хобта М.О. Моделювання динаміки інституціонального середовища управління інноваційним підприємництвом в умовах трансформації бізнес-процесів в національній економіці та адаптації до умов пандемії COVID-19, діджиталізації та сталого розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 10 (245). С. 82 – 91.

6. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. Харків: Основа, 2016. 620 с.

7. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2013. 219 с.

О.О. Томілін, д.е.н., професор,
К.В. Рубанська, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

В умовах сучасної нестабільності в українській економічній системі особливо гостро стоїть завдання захисту підприємств від ризиків та забезпечення їх сталого розвитку. Компанії працюють у різних конкурентних середовищах та мають індивідуальний економічний потенціал, тому кожна має специфічні, унікальні ризики. Тому питання забезпечення економічної стабільності компаній у динамічному та стохастичному економічному середовищі є постійним і важливим. Наявність ризиків як невід'ємної частини бізнесу потребує розробки конкретних методів і прийомів їх ідентифікації при прийнятті та реалізації управлінських рішень, а також налагодження системи захисту та управління ризиками. Відсутність ефективного управління ризиками українськими компаніями зумовлена низкою причин, зокрема відсутністю широких теоретичних умов, методологічних підходів та рекомендацій, пристосованих до вітчизняної економічної специфіки. Ризик є атрибутом господарської діяльності підприємств, організацій, установ. Результативність діяльності організацій у середовищі ризику визначає доцільність впровадження управління ризиками, оскільки необхідно враховувати його вплив на їхню діяльність.

Ризик – це економічна категорія, яка характеризує можливість імовірності збитків об'єкту, загрози, несприятливого результату [1, с. 154]. Ризик − це економічне явище, що є поєднанням можливості виникнення несприятливих подій і наслідків від них у вигляді збитків або шкоди [5, с. 167-168]. Ризик може вплинути як на окрему роботу компанії, так і на проєкт, який буде виконуватися, а також на його функціонування в цілому. Для того, щоб нейтралізувати негативні сторони ризику та максимізувати можливості, необхідно створити та апробувати процес управління ризиками. Один із результатів ефективного управління ризиками бізнесу. В якості індикаторів ризику рекомендовано ймовірність

виникнення ризикової ситуації під час господарської діяльності підприємства та ступінь негативного впливу ризику на розмір збитків, нанесених підприємству.

Управління ризиками – це процес який включає розробку і реалізацію заходів щодо попередження можливих наслідків і розміру збитків, мінімізація втрат [1, с. 157]. На нашу думку, управління ризиками – це вимога часу, викликана змінами внутрішнього та зовнішнього середовища компаній.

Процес управління ризиками так чи інакше здійснюється керівництвом усіх компаній, організацій та установ, але найчастіше він характеризується роздробленістю, відсутністю чітких алгоритмів та некомпетентністю через недотримання сучасних методів та практик управління ризиками.

Пріоритетність конкретних видів управління бізнес-ризиками має здійснюватися за такими кроками:

1. Якісний аналіз ризиків, який передбачає виявлення видів ризиків, які супроводжують діяльність компанії.
2. Визначення показників оцінки ризику, а саме ймовірності виникнення ризикової ситуації в процесі господарської діяльності та сили негативного впливу ризику на розмір збитків підприємства.
3. Розрахунок загальної оцінки окремих показників за окремими видами ризику та ін. [2]. Вирішення проблеми захисту від ризиків підприємства відбувається за трьома напрямками: фінансовою, інвестиційною та операційною діяльністю, які забезпечують синергетичний ефект у функціонуванні соціально-економічної системи.

Критеріями захисту підприємства від ризиків можуть бути такі показники: фінансова стійкість, рентабельність, наявність і структура оборотних коштів, опис ризик-апетиту системи управління [4]. Ризикозахищеність управлінської діяльності – це управлінська поведінка в умовах ризику, вираження якої базується на таких принципах: не ризикувати більше, ніж може дозволити власний капітал; думати про наслідки ризиків; не ризикуйте великим заради малого; позитивне рішення приймається лише у випадку сумніву; пам’ятати, що альтернатива є завжди [3]. Серед тенденцій в управлінні ризиками промислових підприємств є можливість організації

підсистеми ризик-менеджменту на підприємстві за її відсутності; розробка, облік, впровадження стандартів управління ризиками в підсистемі корпоративного управління; впровадження інформаційних технологій для управління ризиками.

Таким чином, оцінку та управління економічними ризиками необхідно здійснювати з двох позицій – позиції ризику, що супроводжує окремі види господарської діяльності, проєкти та зі сторони сукупності всіх ризиків підприємства.

Список використаних джерел:

1. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. РВВ ПДАУ. 2021. 300 с. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/10970 (дата звернення: 04.05.2022).

2. Занора В.О., Зачосова Н.В. Управління ризиками проєктів розвитку підприємства: теоретико-методичні засади. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №1 (18). С. 82-86. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/17.pdf (дата звернення: 03.05.2022).

3.Миколайчук І.П. формування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства. *Академічний огляд.* 2018. № 2 (49). С. 45-52. URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2018/2/5.pdf (дата звернення: 03.05.2022).

4. Овсак О.П., Назаренко О.П., Примаченко О.В. Етапи та складники управління ризиками господарської діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019. №1 (18). С. 155-161. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/18_2019/27.pdf (дата звернення: 03.05.2022).

5. Sysoieva, I., Zagorodniy, A., Pylypenko, L., Tomilin, O., Balaziuk, O. and Pohrishchuk, O. (2021), Analysis of potential risks of audit of agricultural enterprises. Agricultural and Resource Economics, vol. 7, no. 1, pp. 164–191. https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.09. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua: 8080/handle/123456789/10543 (дата звернення: 04.05.2022).

І.В. Федулова, д.е.н., професор,
В.В. Ганушевич, здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ РИЗИК-КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Роль менеджменту полягає у тому, щоб у найбільш оптимальний спосіб побудувати культуру ризик орієнтованого управління в компанії. Для цього важливо розуміти і адекватно використовувати фактори формування ризик-культури.

Систематизацію і узагальнення атрибутів формування ризик-культури доцільно проводити відповідно до організації процесу ризик-менеджменту в компанії, який базується на взаємодії і консультуванні команди під час роботи з ризиками.

Огляд думок провідних вчених щодо аспектів формування культури ризику на підприємстві [1-4] став підґрунтям для узагальнення і систематизації атрибутів ідентифікації ризик-культури, що, в свою чергу, може бути використано для аналізу і оцінки стану її розвитку в організації. Розглянемо 10 виявлених найбільш важливих атрибутів формування культури управління ризиками на підприємстві.

1. Підтримка керівництва. Топ-менеджмент і вище керівництво подають приклад правильного ставлення до ризику і дотримання основних цінностей організації, мають чітке уявлення про культуру ризику своєї компанії, демонструють позитивне ставлення до управління ризиками, сприяють, контролюють та оцінюють ризик-культуру; розглядають вплив ризик-культури на безпеку; вносять зміни, де це необхідно, формують бюджет на опрацювання ризиків.

2. Методологія ризик-менеджменту. Зацікавленими особами розробляються і встановлюються положення методології та стандарти ризик-менеджменту, які не суперечать єдиній політиці корпоративного управління. Ризик-культура відображена в правилах управління компанією. Існує уніфікована методологія ризик-менеджменту: стандарти, регламенти, програми, інструментарій ідентифікації, аналізу, оцінки, оброблення і моніторингу ризиків.

3. Організаційна структура. Елементами ризик-орієнтованої структури можуть бути окремі працівники, служби і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через встановлені горизонтальні і вертикальні зв'язки. Узгодження діяльності ради директорів, структурних підрозділів, працівників щодо управління ризиками.

4. Відповідальність. Співробітники розуміють основні цінності і підходи до управління ризиками, усвідомлюють відповідальність за свої дії і зневагу до ризику, здатні виконувати свої передбачені ролі. Обов’язки, права та відповідальність працівників щодо управління ризиками

закріплені у посадових інструкціях.

5. Реагування на зміни макрооточення. Ефективні рішення приймаються у відповідь на зовнішні виклики. Постійний моніторинг зовнішніх джерел ризиків, перегляд цілей та ризиків, які можуть їм загрожувати, адаптація та гнучкість.

5. Стимулювання і компенсація. Управління ризиками прописане в економічних стимулах. Можливість винагороди за ефективне управління ризиками. На всіх рівнях використовуються фінансові та нефінансові стимули до виконання завдань ризик-менеджменту.

6. Апетит до ризику. Апетит до ризику визначає можливості і обмеження діяльності компанії через встановлення допустимого рівня цільових показників, що дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах і розробляти потрібні зміни в процесі або контролі. Апетит до ризику ефективно трансформується в операційні ліміти.

7. Комунікація. Ризик-культура визначається рівнем узгодженості поглядів працівників на культуру і реалізується через комунікації. Формується ідеологія партнерства між всіма співробітниками компанії. Існують механізми обміну інформацією щодо управління ризиками між структурними елементами організаційної структури, які підтримуються через встановлені горизонтальні і вертикальні зв'язки.

8. Рівень компетенцій персоналу. Команда ризик-менеджерів повинна володіти ключовими компетенціями: кількісна оцінка ризиків, психологія ризику, методи управління ризиками, специфіка бізнесу. Постійні тренінги, навчання персоналу щодо інструментів управління ризиками.

9. Контроль і звітність. Рівень оперативності і ефективності управління ризиками контролюється на всіх рівнях і підтримує процес аналізу стратегічних ризиків і прийняття рішень. Розроблення контрольних процедур, що забезпечують належне виконання запланованих заходів.

10. Усвідомлення ризику. Позиція людей по відношенню до ризику визначається усвідомленням ризику. Встановлюються механізми, щоб співробітники розуміли та повідомляли про свої проблеми щодо поводження із ризиком і усвідомлювали свою роль в їх мінімізації і використанні із вигодою.

Ризик культура повинна системно прогнозуватись на всіх рівнях управління компанії. В ідеалі вона має стати стійкою рисою компанії, а не базуватись на авторитеті окремих її керівників.

Список використаних джерел:

1. Dyugovanets, O., & Dovba, I. (2019) The role of risk management in the corporate governance system. Geopolitics of Ukraine: History and Modern Times. № 2(23). 147-163.

2. Semenyutina, I.V. (2015) Corporate risk management culture as an integral part of an effective risk management system in the enterprise. Business Inform. №4. 297-302.

3. Turkoglu Cengiz (2019) Why Risk? Why Culture? Why Risk Culture? 3 Reasons Why You Should Explore the Risk Culture In Your Organisation. 2019. Retrieved from https://www.linkedin.com/pulse/why-risk-culture-3-reasons-you-should-explore-your-cengiz-turkoglu?trk=public_profile_article_view

4. Unterrheiner S. (2017) The Importance of Risk Culture to Your Risk Management Structure. January 10, 2017. Retrieved from https://www.genre.com/knowledge/blog/the-importance-of-risk-culture-en.html

І.В. Артімонова, к.е.н., доцент
Білоцерківський національний аграрний університет

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Функціонування підприємницьких структур в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього ринкового середовища посилює необхідність удосконалення методів та підходів до управління бізнес-процесами через застосування сучасної концепції маркетингу в практичній діяльності вітчизняних підприємств. Нестабільність ринкового середовища, формування нової економічної структури як національних так і світових ринків вимагає пошуку можливих напрямів досягнення та утримання довгострокових конкурентних переваг вітчизняних підприємств за рахунок виробництва високоякісної продукції та розширення номенклатури інноваційних товарів, контролю якості продукції на всіх стадіях виробничого циклу та активного формування й стимулювання попиту на неї. З огляду на це перед підприємствами постала необхідність формування цілісної,

науково обґрунтованої ефективної системи управління маркетинговою діяльністю. Зазначимо, що питання організації, формування та управління маркетингової діяльності підприємств досить неоднозначно висвітлюється економічною наукою щодо методики побудови і функціонування системи маркетингового управління, а також формування системи взаємозалежних показників її результативності.

Використання інструментів маркетингу докорінно змінює концепцію управління на підприємствах, де основоположною ідеєю є не загальне управління виробництвом, а управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, що базується на виробництві та реалізації продукції відповідно до ринкового попиту, що в свою чергу забезпечить підвищення прибутковості та ефективності діяльності підприємства в цілому.

Однією з основних недостатньо опрацьованих проблем на сьогодні є система показників для оцінки ефективності застосування елементів маркетингу, маркетингової діяльності або функціонування маркетингових служб. Йдеться про недоліки у кваліметричному підході до визначення ефективності маркетингу [1, с. 52]. Відзначимо, що ефективність маркетингу слід розглядати як інтегрально-функціональну характеристику маркетингової діяльності, яка оптимально характеризує функціональну залежність маркетингової системи та результативності її використання на підприємстві. Досить складним завданням для підприємства є оцінка ефективності маркетингу, оскільки на практиці не завжди можна відобразити кількісний ефект через застосування маркетингових заходів. Ефективність діяльності господарюючих суб’єктів оцінюється у широкому та локальному аспектах: у першому випадку – як задоволення попиту споживачів і співвідношення результативних показників із параметрами системи бізнесу, у другому – як система локальних і часткових показників, що характеризують окремі підсистеми або елементи системи бізнесу.

За існуючими методичними підходами результативність та ефективність управління маркетинговою діяльністю рекомендують оцінювати через аналіз маркетингового

потенціалу підприємства; контроль та аудит маркетингової діяльності; ефективність маркетингу на основі вивчення проблем управління маркетингом підприємств [2-5]. Крім того, існують методичні підходи до вивчення чинників організаційного характеру, що дозволяють побічно оцінити їх вплив на окремі сторони ефективності управління маркетингом.

Оскільки, система управління маркетинговою діяльністю – найважливіша функціональна частина загальної системи управління підприємством, спрямована на досягнення відповідності внутрішніх можливостей підприємства із вимогами зовнішнього середовища для досягнення кінцевих цілей розвитку підприємства, то за цим підходом управління маркетингом ***(УМ)*** – це управлінська підсистема підприємства, що функціонує на трьох рівнях: управління діяльністю *(УД)*; управління функцією ***(УФ);*** управління попитом *(УП)* [5].

Важливо відзначити, що управління діяльністю – стратегічно важливий напрям у системі управління маркетингом від якого визначальною мірою залежать два інших. Концепція управління маркетинговою діяльністю формується й інтегрується у систему управління підприємством на найвищому рівні. Реальні управлінські процеси в конкретній діяльності підприємства здійснюються за допомогою системи управління маркетинговою функцією. Маркетингові заходи, що проводяться безпосередньо маркетинговою службою і спрямовані на створення попиту на товари та послуги є предметом управління попитом у системі управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.

Враховуючи вищевикладене ефективність системи управління маркетингом пропонується розглядати як ефективність трьох рівнів управління маркетингом (рис. 1).

Перевага даного методичного підходу полягає в змозі оцінити структуру системи управління маркетингом та орієнтація спрямована виключно на вивчення маркетингового складника процесу управління, однак носить переважно якісний характер оцінки.

Перевага даного методичного підходу полягає в змозі оцінити структуру системи управління маркетингом та орієнтація спрямована виключно на вивчення маркетингового складника процесу управління, однак носить переважно якісний

характер оцінки.

Рівні ефективності системи управління маркетингом:
Е(УМ) = f[Е(УД), Е(УФ), Е(УП)].

Ефективність управління діяльністю ***(Е(УД))*** заснована на оцінці факторів ринкової орієнтації вищого керівництва ***(Рв),*** ринкової орієнтації персоналу ***(Рп),*** взаємодії вищого керівництва та персоналу ***(В),*** ступеня відкритості системи управління зовнішньому середовищу ***(Св):***

Е(УД) = f [Е(Рв), Е(Рп), Е(В), Е(Св)].

Ефективність управління функцією ***(Е(УФ))*** представлена залежністю показників ефективності таких змінних як планування *(П)*, організація *(О)*, мотивація ***(М) та*** контроль ***(К):***

Е(УФ) *= f [Е****(П), Е(0), Е(М), Е(К)].***

Ефективність управління попитом ***(Е(УП))*** базується на оцінці показників ефективності основних функцій маркетингу підприємства: управління товаром ***(Ут),*** управління збутом ***(Узб),*** управління ціною ***(Уц),*** управління маркетинговими комунікаціями ***(Умк):***

Е(УП) = f [Е(Ут), Е(Узб), Е(Уц), Е(Умк)].

Рис. 1. Рівні ефективності системи управління маркетингом
Джерело: сформовано автором на основі [2-4].

Заслуговує також на увагу підхід до оцінки ефективності системи управління маркетинговою політикою, заснований на визначенні стану маркетингової інформаційної системи, яка представляє собою сукупність персоналу, обладнання, процедур і методів, призначених для обробки, аналізу і розподілу у визначений час достовірної інформації, необхідної для підготовки і прийняття раціональних управлінських рішень [3]. Відповідно до даного підходу, ефективність маркетингової діяльності підприємства необхідно оцінювати достовірністю, релевантністю та своєчасністю інформації, яка поширюється через маркетингову інформаційну систему.

Очевидно, що на рівні підприємства ефективність маркетингової діяльності забезпечується через формування вдалої комбінації маркетингових інструментів у сукупності з потенціалом й можливостями підприємства. Встановлено, що

основними складовими оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства є: рівень використання (відносна характеристика потенціалу маркетингу, через який можна оцінити ефективність маркетингової діяльності підприємства); інструменти маркетингу (форми і методи маркетингової діяльності, що забезпечують підприємству позитивний ефект); ресурси (витрати підприємства на маркетингову діяльність); можливості, які визначаються сформованим оптимальним маркетинговим потенціалом.

Узагальнюючи існуючі методичні підходи до оцінки активності управління організації маркетингової діяльності, вважаємо, що критерій ефективності маркетингової діяльності підприємства необхідно розглядати із позиції максимального задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції за наявних виробничих можливостей, сприяння у вирішенні соціально-економічних проблем, а також формування ділових взаємовигідних відносин із партнерами по бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Czerewko, G., Szurgot, B. Marketingowe podejście do jakości produkcji jako podstawowego czynnika konkurencyjności. Marketing : wybrane obszary badawcze. Lublin: Polihymnia, 2005. P. 49–57.

2. Хорошун В. В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 144–148.

3. Іванов Ю.Б. Ефективність маркетингової діяльності підприємств в сучасних умовах підвищеної динамічності та ризикованості підприємництва. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2014. № 1 (11). С. 155–160.

4. Мартиненко В.П., Манько І.В. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. № 5. Том 29 (68). С. 62–66.

5. Савич О. П. Сучасні підходи до побудови системи маркетингового управління підприємствами. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2017. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5859.

І.М. Беженар, к.е.н.
ННЦ «Інститут аграрної економіки»

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасна ринкова економіка характеризується конкуренцією між виробниками, зміною поведінки і вимогливістю споживачів, бізнес-середовища, відносин між учасниками ринку. Маркетинговий менеджмент включає в себе елементи, як співставні частини економіки, менеджменту та маркетингу (рис. 1) та виконує роль координації, допомагає досягненню згоди всередині підприємства, визначає напрямки його розвитку, акумулюючи співробітників до ефективної комунікації, бере участь у координації розподілу ресурсів і постановці завдань, за допомогою яких підприємницька структура планує реалізацію маркетингових цілей (просування товарів/брендів, лояльність споживачів).

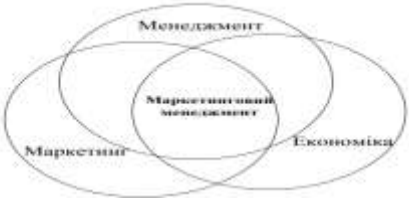


Рис. 1 Маркетинговий менеджемент

Досі, ще немає єдиного визначення маркетингового менеджементу. Деякі вчені, такі як Бейкер М. [2], Друкер П. [4] Балабанова [1], Р. Іванова [5] розглядають його переважно як управління згідно маркетингової філософії. Інша група вчених : А. Войчак [3], Н. Калмикова [6], Ж.-Ж. Ламбен [7] наголошують, що це в першу чергу управління ринковою орієнтацією та маркетинговою діяльністю підприємства. В свою чергу В. Россоха [9], Яромич С.А., Величко Т.Г. [10] розглядають дану дефініцію у вужчому розумінні, як управління службою маркетингу. Також є теорії, які розглядають маркетинг і менеджмент, як окремі системи знань.

Оскільки складовою маркетингового менеджменту є

управління, то варто відзначити, що даний термін консолідує в собі сукупність управлінських дій (прийняття рішень, планування та організація роботи, перевірка результатів), які спрямовані на досягнення поставлених цілей. Управління тісно пов'язане з лідерством – процесом соціального впливу, що допомагає лідеру забезпечити підтримку однодумців у досягненні цілей. Водночас лідер це людина, яка здатна брати на себе відповідальність. Тому на різних етапах управління можна спостерігати лідерство, хоча не завжди управлінець це лідер, буває що і серед виконавців формується лідер.

Тому узагальнюючи думки вчених із застосуванням системного, програмно-цільового підходу можемо констатувати, що маркетинговий менеджмент це діяльність з маркетингового управління, що являє собою взаємодію інструментів маркетингу і менеджменту – розробка плану маркетингових заходів та процесів (планування, організація, розробка продукту, брендінг та реклама, мотивація, просування та продажі, маркетингові комунікації, бюджетування та ціноутворення, стратегічне управління, розподіл) та його реалізація, з подальшим контролюванням з метою здійснення взаємовигідних напрямків діяльності підприємницької структури для задоволення потреб і отримання прибутку. В умовах конкуренції на ринку, підприємствам вкрай потрібен маркетинговий менеджменту для полегшення пошуку можливостей впливати на ринкові зміни у вигідному для підприємницької структури напрямку, виявлення нових цільових та потенційних ринків, вивчення потреб споживачів, визначення способів просування з урахуванням ресурсного потенціалу та перспектив впровадження інноваційних технологій на підприємстві та обмежувальних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища (рис. 2).

Рис. 2. Переваги ефективного маркетингового менеджменту

Отже, маркетинговий менеджмент це своєрідний механізм адаптації підприємницької структури до змін маркетингового середовища, що має на меті як максимальне задоволення потреб споживачів так і досягнення своїх цілей через ефективний розподіл ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент : [навч. посіб.]; 3-тє вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2004. 354 с.
2. Бейкер М. Маркетинг. СПб : Питер, 2002. 1192 с
3. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. Київ : КНЕУ, 2000. 100 с.
4. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / Под ред Т.А. Гуреш, пер. с англ. О.Л. Пелявского. М. : Издательский дом «Вильяме», 2004. 432 с
5. Іванова Р. Х. Маркетинговый менеджмент. Х.: «ИНЖЭК», 2007. 120 с.
6. Калмикова Н.М. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. URL: http://www.nbuv.gov.ua/node/906
7. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок; [пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. СПб. :Питер, 2006. 800 с.
8. Балабанова Л.В, Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
9. Россоха В. В., Гуменна О. В., Пічик К. В., Романченко Н. В. Маркетинговий менеджмент. Київ : ННЦ ІАЕ, 2014. 224 с.
10. Яромич С.А., Величко Т.Г. Сущность понятия маркетингового менеджмента в научном дискурсе. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal-9/16-stati-9/932-$yaromich-s-avelichko-t-g

В.М. Білявський, к.е.н., доцент,
Ю.А. Літвінчук, здобувач вищої освіти
Національний авіаційний університет

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних економічних умовах через постійне зростання цін на сировину, нестабільність курсів валют та посилення внутрішньої конкуренції, організації змушені шукати нові можливості щодо збільшення своєї капіталізації. Їм потрібні нові переваги й можливості, які стануть факторами конкурентоспроможності. Наслідуючи досвід зарубіжних компаній, багато організацій починають шукати цей потенціал у власному персоналі. З давніх-давен питанням організації та управління трудовою діяльністю приділялася особлива увага.

Очевидно, що жодна організація не може досягти успіху без ефективного управління. Наразі, удосконалення та розвиток системи управління трудовим колективом стало необхідною умовою успішного та стабільного функціонування організації. Багато вітчизняних підприємств стикаються з проблемою коригування вже існуючої системи управління або розробки та імплементації нових систем управління трудовим колективом, які б відповідали сучасним умовам господарювання, що робить цю тему ще більш актуальною. У переважній кількості галузей та сфер діяльності організацій одним із головних показників комерційного успіху є конкурентоспроможність суб'єкта ринкових відносин та його прибутковість.

Звичайно ж, принципи та способи організації роботи мають велике значення, але все ж таки успішність діяльності більшою мірою залежить від людей, що працюють. Тому підвищення конкурентоспроможності і рівень успішного функціонування організації безпосередньо пов'язані з ефективною діяльністю трудового колективу організації. На сьогоднішній день, можна з упевненістю сказати, що досягнення підприємницькою структурою поставлених цілей неможливе без наявності компетентного та кваліфікованого персоналу, зацікавленого в результатах своєї праці. Співробітники підприємства є найбільшою цінністю, оскільки, безпосередньо від своєї діяльності залежить розвиток підприємства, робочий процес і, у результаті, прибуток організації.

Говорячи про ефективність управління персоналом, слід не забувати про соціально-економічну ефективність [1, с. 136]. Що сприймається, як досягнення цілей підприємства, тобто виражені насамперед у якісних і кількісних показниках господарську діяльність організації. Не слід забувати, що співробітники однієї і тієї ж організації розрізняються за рівнем компетентності та ефективності результатів своєї роботи. Оцінка ефективності роботи персоналу, зазвичай, спрямовано на вирішення низки важливих завдань [2, с. 34]: досягнення високого рівня результативності співробітниками організації, підвищення ефективності використання трудового потенціалу та встановлення залежності між оплатою праці працівників і ефективністю їх праці.

Аналіз та оцінка результатів змісту виконуваних процесів трудової діяльності, що діють в організації, є економічною основою для удосконалення управління трудовими ресурсами. Отже, визначення ефективності системи управління персоналом, необхідно визначити показники, що дозволяють зробити таку оцінку. Це можна зробити визначивши комплексні показники, які враховували б, як економічні так й соціальні результати діяльності організації.

Оцінка ефективності управління персоналом проводиться суб'єктивно, оскільки відсутня чітка методика такої оцінки. Найчастіше дослідників цікавить оцінка продуктивності [2, с. 31]. На перший погляд, така оцінка і має визначати ефективність, однак не враховується «людський фактор». Кількісні методи оцінки неможливо застосувати для оцінки системи управління, оскільки вона на початковому етапі розглядається як якісна.

Аналіз існуючих теоретичних досліджень дозволяє виділити три підходи до визначення критеріїв ефективності управління персоналом [3, с. 112]: критеріями є кінцеві результати виробництва. Такими показниками може бути: прибуток, рентабельність та дивіденди; критерії відображають результативність та складність людської праці. До таких показників можна віднести: продуктивність праці (виробіток на одного робітника), темпи зростання продуктивності праці, а також питому вагу розміру заробітної плати у собівартості продукції; критерії визначаються соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі, а також організацією та мотивацією праці. Критеріальними показниками наразі можуть бути: рівень кваліфікації персоналу, плинність кадрів, витрати навчання співробітників, витрати соціальні програми та багато іншого.

Спираючись на теоретичні дані, що вже існують, перерахуємо показники ефективності управління персоналом, які в середньому підходять для більшості комерційних організацій: 1) Економічна ефективність, тобто ефективність результатів діяльності організації. До таких належать: прибуток, продуктивність, зростання обороту; 2) Матеріальна ефективність. Наприклад: відхилення від плану, шлюб,

рекламації, своєчасність постачання; 3) Нематеріальна ефективність. Наприклад: точність та час вирішення проблеми, швидкість переходу до інновацій, визначеність мети, якість та своєчасність інформації; 4) Ступінь задоволеності працею. Наприклад: ініціатива, частка втрат робочого дня, здатність брати на себе відповідальність, відповідність організаційних і особистих цілей; 5) Соціально-психологічний клімат, тобто готовність до кооперації, конфлікти, повага, довіра, групова згуртованість, стосунки з колегами та керівництвом; 6) Витрати на персонал за аналізований період.

При аналізі перерахованих показників мтає зрозумілим, що соціальна та економічна ефективність тісно пов'язані між собою. Вони можуть доповнювати та посилювати один одного, тому важливо проводити оптимізацію соціальної ефективності на основі ефективності економічної.

Отже, конкурентні переваги організації створюються шляхом підвищення рівня відповідальності та компетентності її працівників. Кваліфікований і правильно мотивований персонал організації, що вміє приймати самостійні рішення та нести за них відповідну відповідальність, є стратегічно важливим ресурсом. Розвиток підприємницької структури великою мірою залежить не лише від інтелектуального потенціалу його співробітників, а й від їх самовіддачі, творчого підходу і ентузіазму, з яким вони виконують свої обов'язки.

Підвищення ефективності роботи кожного окремого співробітника призводить до підвищення ефективності групи (відділу чи підрозділу). Як тільки кількість високоефективних співробітників досягне найвищого рівня, відбудеться капіталізація всієї організації, отже, очікується перехід на якісно новий рівень діяльності. Завдання керівника наразі полягає у необхідності створення відповідних умов діяльності трудовому колективу для переходу від кількістних до якістних показників.

Слід зазначити, що поліпшення ефективності управління персоналом та оцінка цієї ефективності, безумовно, є доцільною і необхідною в умовах сучасної економіки. Здійснюючи оцінку ефективності управління, з'являється можливість побачити об'єктивний стан організації та необхідність внесення певних корективів у її функціонування. Крім того, з'являється

можливість удосконалення якості та результатів праці працівників та підвищення тим самим конкурентоспроможності організації.

Список використаних джерел:

1.Білявський В.М., Шепута М.М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 1'2018. № 38. С. 131–140.

2.Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 42. С. 30–38.

3.Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ. *Видавництво: Кондор*. 2012. 308 с.

Л.В. Бражник, к.е.н., доцент,
В.Р. Зінченко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

САНАЦІЯ - НАЙПЕРСПЕКТИВНІШИЙ ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВ

Трансформація економічних відносин і ринкові засади діяльності суб'єктів господарювання супроводжуються існуванням фінансово нестабільних та збиткових підприємств, що вимагає негайної розробки гнучких та стійких систем для забезпечення життєдіяльності підприємств.

Банкрутство та ліквідація підприємства означає не лише збитки для його акціонерів, кредиторів, виробничих партнерів, споживачів, а й зменшення податкових надходжень та зростання безробіття, що в свою чергу, може бути фактором макроекономічної нестабільності [1].

Варто зазначити, що серед компаній, справи про банкрутство яких знаходяться на розгляді, багато компаній тимчасово переживають проблеми. Їхні активи коштують набагато більше, ніж їх дебіторська заборгованість. Після санації (оздоровлення) або реструктуризації ці підприємства можуть розрахуватися зі своїми боргами і продовжувати успішно працювати.

Узагальнивши теоретичні доробки науковців у галузі антикризового управління можемо сформувати систему санаційних заходів організаційно-правового, виробничо-технічного, фінансово-економічного та соціального характеру.

Організаційно-правові санаційні заходи направлені на модернізацію організаційної структури підприємства; організаційно-правової форми підприємства; покращення якості менеджменту; продаж частини майна боржника; звільнення підприємства від неефективних виробничих структур; надаються в оренду частини основних фондів боржника; може здійснюватися продаж підприємства; удосконалення виробничих відносин між працівниками.

Фінансово-економічні заходи включають використання «мирних угод», тобто відстрочення, розстрочення або списання боргів; створення форвардних контрактів на постачання продукції; стягнення, рефінансування дебіторської заборгованості; залучення допоміжних кредитів для погашення боргу та реалізації плану управлення санацією; пролонгування, погашення раніше одержаних позичок; виконання зобов'язань боржника власником або третіми особами; залучаються інвестори з переведенням на них частини боргу божника; можлива допомога держави (податкові пільги, державні кредити, державне фінансування, субсидії).

Виробничо-технічні санаційні перетворення спрямовані насамперед, на модернізацію та оновлення виробничих фондів; намагаються скоротити простої і збільшити виробничі темпи. Ці заходи допомагають скоротити технологічний час; покращити якість продукції та знизити її собівартість а також, що є не менш важливим, удосконалити асортимент продукції, що випускається; підприємство навіть може вдатися до перепрофілювання або ж взагалі закриття нерентабельних виробничих філій [2].

При реалізації санаційних програм слід дотримуватися помірної політики звільнення у взаємозалежності із втіленням соціального плану проєкту управління санації. Це може включати такі заходи, як пошук та надання альтернативної роботи, створення та фінансування системи перепідготовки кадрів, надання додаткової допомоги по безробіттю або ж кредитів звільненим працівникам [3].

Нині управління санацією відіграє важливу роль у діяльності підприємств, оскільки саме вона дає можливість компаніям вийти із незадовільної фінансової ситуації та підвищити свою

платоспроможність та прибутковість [4].

На сьогодні процедура управління санацією у справах про банкрутство не набула потрібного розповсюдження в Україні і використовується досить рідко. Однак модернізувати цей процес можна шляхом удосконалення вітчизняного законодавства у сфері реструктуризації та неплатоспроможності та приділяючи увагу навчанню спеціалістів з фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання.

Управління санацією вважається успішною, якщо за допомогою зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування, організаційних і технологічних удосконалень підприємство не лише виходить з кризи та уникає банкрутства а й нормалізує виробництво і забезпечує довгострокову рентабельність і конкурентоспроможність [5].

Таким чином, розпочата суб'єктом підприємництва санація являється досить складним і навіть болючим процесом, що вимагає ефективне фінансове управління на всіх етапах реалізації. Мета санації вважається досягнутою, якщо вдалося за рахунок зовнішньої фінансової допомоги або реорганізаційних заходів стабілізувати фінансову діяльність і не допустити банкрутства та ліквідації підприємства.

Список використаних джерел:

1.Аранчій В. І., Чумак В. Д., Бражник Л. В. Фінанси підприємств. Навчальний посібник. Полтава : РВ ПДАА, 2018. 350 с.

2.Аранчій В. І., Опря А. Т., Черненко Л. В. Проблеми фінансової санації та банкрутства підприємств АПК. *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць.* 2004. №193. Т.3. С. 798-802.

3.Сейсебаєва Н. Г., Вернидуб М. Ю. Теоретичні аспекти фінансової санації підприємства як інструмента антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід.* 2016. № 24. С. 75-78.

4.Чумак В. Д., Бражник Л. В. Шляхи попередження банкрутства аграрних підприємств : матеріали наук.-практ. конф. професорсько-викладацького складу Полтавської державної аграрної академії за підсумками науково-дослідної роботи в 2020 році, м. Полтава, 14 травня 2021 р. Полтава, 2021. С. 89–91.

5.Зеліско І. М. Управління фінансовою санацією підприємства. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2016. 355 с.

А.В. Бурковська, к.е.н., доцент,
А.І. Бурковська, асистент
Миколаївський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

Забезпечення продовольчої безпеки у світі визнано однією із пріоритетних цілей Організації Об'єднаних Націй та тісно пов'язано із соціальною стабільністю у різних регіонах. Поняття продовольчої безпеки є комплексним і включає економічну доступність продовольства, фізичну його наявність, безпечність продуктів для споживачів та сталість сільського господарства, що не завдає шкоди довкіллю [1].

Відсутність продовольчої безпеки є важливою проблемою харчування, яка виникає в усьому світі і зазвичай зустрічається у домогосподарствах з невеликим доходом у багатьох розвинених країнах і країнах, що розвиваються, особливо в азіатському регіоні. Згідно з останніми дослідженнями [2, 4], продовольча безпека потребує державного забезпечення, коли доступність поживної та безпечної їжі обмежена, а також коли немає можливості придбати соціально та культурно прийнятну їжу, щоб жити здоровим і активним життям. На рівні домогосподарств дане поняття також включає наявність, доступність, достатність, стійкість і безпеку постачання продуктів харчування. Це стосується здатності домогосподарства забезпечувати достатню кількість їжі, щоб задовольнити харчові потреби кожного члена домогосподарства, шляхом власного виробництва або покупки продуктів харчування.

Відсутність продовольчої безпеки може мати несприятливий вплив на харчування та стан здоров'я людей, і ці наслідки можуть відрізнятися між країнами з високим рівнем доходу, низьким та середнім рівнем доходів. На рівні домогосподарства завжди існує зв'язок між відсутністю продовольчої безпеки та низькими доходами, бідністю, недостатнім і незбалансованим споживанням їжі, а також низькою вагою.

У період з квітня 2021 року по березень 2022 року індекс цін на продовольство у світі зріс майже на 40 в.п. (рис. 1), що на

фоні зростаючого безробіття (рис. 2) свідчить про негативні тенденції у формування економічної компоненти продовольчої безпеки.

Рис. 1. Індекс цін на продовольство, %
Джерело: побудовано автором на основі [3].

Протягом останніх років кілька основних чинників збили світ із шляху до припинення світового голоду та недоїдання у всіх його формах до 2030 року. Проблеми посилилися з пандемією COVID-19 та відповідними заходами стримування. Ці чинники, які збільшуються за частотою та інтенсивністю, включають військові конфлікти, мінливість та екстремальні зміни клімату, а також економічні спади – усе це посилюється основними причинами бідності та дуже високим і стійким рівнем соціальної нерівності. Крім того, мільйони людей у всьому світі страждають від різних форм недоїдання, оскільки вони не можуть дозволити собі витрати на здорове харчування.

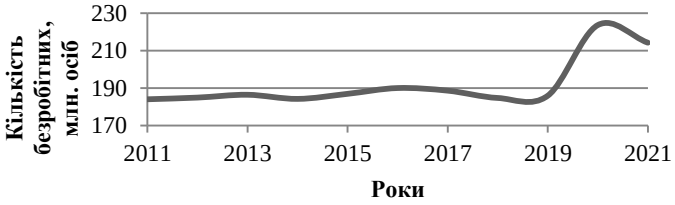


Рис. 1. Кількість безробітних у світі, млн. осіб
Джерело: побудовано автором на основі [3].

Таким чином, інструменти сталого управління продовольчою системою та роль урядів, різних національних та міжнародних суб’єктів, а також державних і приватних учасників у

глобальній продовольчій системі та широкий спектр концепцій продовольчої політики можуть мотивувати дослідників на вироблення рекомендацій щодо послідовного реформування систем продовольчого забезпечення.

Список використаних джерел:

1. Burkovska A., Shebanina O., Lunkina T., Burkovska A. Ensuring food security in the context of the sustainable development of agriculture. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. №3(44). P.337-345. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2021.%2030.

2. Burkovska A., Ciccullo F., Shebanina O., Lunkina T. and Burkovska A. Modeling the System of Social Stability Through the Food Safety Paradigm. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. № 41(4). P. 474-486. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2019.38

3. Statista. URL: https://www.statista.com/. (дата звернення: 06.05.2022).

4. McDonald J., and Bell R. Meaning and Management of Food Security Among Rural Elders. *Journal of Applied Gerontology*. 2021. №20(3). P. 356-376 DOI:10.1177/073346480102000307.

Н.В. Бутко, к.е.н., доцент
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького

МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В сучасних ринкових умовах забезпечення успішної діяльності вітчизняних підприємств покладається на маркетинг-менеджмент. Його роль полягає в орієнтації виробництва і збуту продукції суб’єктів підприємництва на більш повне ніж конкуренти задоволення існуючих потреб споживачів за допомогою різного роду інновацій, у формуванні і стимулюванні попиту на принципово нові інноваційні товари, що призначенні для задоволення потреб новим способом та досконалим управлінням цими процесами. Тому маркетингове управління спрямоване в основному на управління попитом і передбачає регулювання відносин зі споживачами [1, с. 291] та завоювання відповідних сегментів ринку. Проте ситуація на сучасному ринку є досить неоднозначною та мінливою і характеризується перенасиченням продукцією. Крім того для інтеграції економічних реформ в країні з сучасною світовою

економікою, необхідно володіти знаннями про ринкові механізми, методи, принципи, методики дослідження ринку, економічні умови, основи стратегічного планування, конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва в ринкових умовах – це все ті аспекти, які досліджує маркетинг-менеджмент сучасного підприємства.

Сама сутність та роль маркетинг-менеджменту в сучасному світі відображається в підприємницькій діяльності, яка і має на меті перетворення потреб споживача на користь підприємства. Маркетинг-менеджмент має охоплювати всі аспекти бізнес-планування, організації та управління виробництвом, що робить керування діяльністю суб'єкта підприємництва більш ефективним та продуктивним.

Для сталого економічного зростання господарюючого суб'єкта, слід обрати правильний стратегічний план та програму, наприклад це може бути збалансування попиту і пропозиції, що і буде виступатиме головним напрямом управління підприємством.

В економічній системі маркетинг-менеджмент спрямовує та трансформує всі інші види діяльності, орієнтуючись на споживача, та перетворює потреби клієнта в доходи компанії. Важливим є те, що маркетинг-менеджмент має ознаки функцій та процесу менеджменту, тому основні його характерні риси збігаються з іншими функціональними завданнями і в такій сукупності забезпечують систему управління бізнесом.

Маркетинг і менеджмент можна розглядати і окремо, але у сучасному розвитку виробництва вони дуже тісно пов'язані між собою і вже ефективно функціонувати один без одного не можуть. Тому маркетинг і менеджмент застосовуються комплексно, а їх поєднання дає можливість забезпечувати ефективне господарювання. Крім того маркетинг виконує роль основної функції менеджменту, яка визначає не лише політику ринку, а й виробничу політику самого суб'єкта підприємництва.

Поняття «маркетинг-менеджмент» можна розглядати у широкому і вузькому значенні. У широкому розумінні це комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення успіху у споживачів. Тобто це означає, що треба так управляти інструментами маркетингу, щоб купували товари

і послуги суб'єкта підприємництва за такими цінами, які відшкодували б всі витрати і надали можливість для подальшого розвитку. Вузьке розуміння цього поняття базується на управлінні службою маркетингу з урахуванням впливу загального керівництва на всю фінансово-економічну та виробничо-господарську діяльність суб'єкта підприємництва.

Метою комплексної системи управління маркетинг-менеджменту в межах підприємства є забезпечення вирішення проблем і завдань господарюючого суб'єкта, включаючи наявні матеріальні, фінансові чи інші ресурси. Тому, щоб перемагати на ринку, суб'єкт підприємництва повинен мати високу якість свого товару, високу якість обслуговування, доступні ціни, значну частку ринку, а також повинен вміти швидко захоплювати ринки, які мають високі темпи розвитку, таким чином перевершити очікування споживачів [2, с. 19].

Також головною метою маркетинг-менеджменту є забезпечення довгострокової життєздатності суб'єкта підприємництва, тому для вироблення вірної стратегії слід діяти відповідно до затвердженого маркетингового плану, який є основною частиною і етапом бізнес-планування підприємства. Фактично маркетингове управління здійснюється під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища, що відображається в розробці цілей, стратегії та концепцій підприємства [3, с. 24]. Маркетинг-менеджмент як певна стратегія маркетингу, зосереджує свою увагу на споживачі та спрямований на покращення обслуговування клієнтів. З цього випливає, що роль виконавчого директора у бізнесі, який повністю або частково орієнтований на маркетинг, полягає у забезпеченні центральних менеджерів необхідними умовами для полегшення орієнтованої на клієнта роботи. Таким чином суб'єкт підприємництва буде мати загальний погляд на потреби клієнтів.

Отже, успіх сучасного підприємства наразі залежить від правильної організації маркетинг-менеджменту, оскільки за сучасних досить нестабільних ринкових умов керівництву необхідно постійно і безперервно моніторити зовнішнє середовище, зміни купівельних переваг, прогнозувати обсяги продажів, що в сукупності забезпечують результативне їх функціонування.

Список використаних джерел:

1. Ткач О.В., Баланюк І.Ф., Копчак Ю.С., Баланюк С.І. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка.* 2016. Вип. 1(47).Т.2. С. 291-296.
2. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Експрес-курс. СПб. : Пітер, 2019. 848 с.
3. Бергер Р., Бикхофф Н., Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. М. : Альпина Паблишер, 2016. 144 с.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
В.Б. Побіденна, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет,
К.А. Кириленко, викладач обліково-економічних дисциплін
ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж» ПДАУ

СИСТЕМАТИКА ПРИНЦИПІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

В своїй діяльності кожна організація ставить перед собою ряд завдань, виконання яких забезпечує її життєдіяльність та успішний розвиток, формує конкурентоспроможність, створює передумови для її функціонування в умовах невизначеності, забезпечує виконання місії своєї діяльності та найважливіше – генерує економічну безпеку.

Економічна безпека аграрного сектору економіки це сукупність взаємопов'язаних систем безпеки які відображають функціонування окремих «блоків» або сфер економічної безпеки держави, наголошує автор [1]. Дослідник [2] зауважує, що: «економічна безпека аграрної галузі — це продовольча насиченість і збалансоване харчування українського населення, забезпеченість ресурсами для виробництва і здатність до динамічного економічного розвитку сільських територій».

Раціональне використання економічних ресурсів аграрних підприємств, необхідних для виконання місії аграрного бізнесу, досягається у першу чергу шляхом запобігання загроз негативних впливів на економічну безпеку. Аналіз наукових праць вітчизняних вчених дозволив згенерувати принципи забезпечення економічної безпеки (рис. 1).

Основними функціональними цілями господарської діяльності аграрного бізнесу є:

- забезпечення економічної ефективності та фінансової

стійкості підприємства;

- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технологічного потенціалу суб'єкта господарювання;

- ефективність менеджменту підприємства, оптимальність його організаційної структури;

- високий рівень кваліфікації та інтелектуального потенціалу персоналу підприємства;

- забезпечення екологічності підприємства, мінімізація руйнівного впливу результатів виробничої діяльності на стан навколишнього середовища;

- правову захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;

принципи економічної безпеки	• законності • ситемності побудови • економічної доцільності • ефективності управлінських рішень • результативності • оптимізації витрат • обгрунтованості • коплексності • збалансованості • своєчасності • безперервності • постійного моніторингу • активності • координації і взаємодії • централізації • інтегрованості • спрямованості на стратегічні цілі • об'єктивності • оперативності та динамічності • варіативності • адекватності реагування • адаптивності • гнучкості управління • розвитку і вдосконалення • стимулювання і відповідальності

Рис. 1. Принципи економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери

Побудовано авторами на основі [4, с. 34]; [5, с. 154]

- високий рівень інформаційного забезпечення роботи всіх служб, захисту інформаційного середовища підприємства та комерційної таємниці;

- забезпечення захисту комп'ютерних систем;

- гарантування безпеки персоналу, капіталу, майна і комерційних інтересів підприємства [3, с. 103].

Особливостями, що позначаються на рівні економічної безпеки аграрної галузі є: біологічний характер виробництва, необхідність залучення у виробництво природних ресурсів, низька цінова еластичність попиту на продукцію, безпосередній зв'язок з функціонуванням сільських територій та їх інфраструктурою, короткий термін зберігання окремих видів продукції, нестабільний фінансовий стан галузі, низька прибутковість, висока вартість залученого капіталу, високі ризики у тваринництві та рослинництві тощо [6, с. 32].

Таким чином, проблематика економічної безпеки агропродовольчої сфери вимагає особливої уваги, адже безпековість діяльності аграрного бізнесу забезпечує, насамперед, продовольчу безпеку держави, є одним з головних «постачальників» надходжень до бюджету, слугує надійною підтримкою економіки країни. Раціональна систематика принципів економічної безпеки дозволить провести діагностику економічної безпеки агропродовольчої сфери, а відтак сприятиме формуванню конкурентного потенціалу, забезпечить населення країни доступним, якісним продовольством,

Список використаних джерел:

1. Власюк О.С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України. Київ, 2008. 48 с.

2. Лучик М.В. Методико методологічні підходи до забезпечення економічної безпеки аграрної галузі. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси».* 2013. Вип. 10 (3). С. 455 – 463.

3. Гришова І.Ю, Шабатура Т.С. Зміцнення фінансової складової економічної безпеки підприємства. *Облік і фінанси*. 2013. № 1. С. 99-105.

4. Казанджі А. Теоретичні аспекти управління виробничою діяльністю аграрних підприємств. *Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки.* 2014. Вип. 75. С. 30-38.

5. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Вид-во «Лібра», 2003. 280 с.

6. Економічна безпека аграрної галузі України в умовах інституційних трансформацій: монографія / С.В. Козловський та ін. Вінниця: ТОВ«ТВОРИ», 2019. 254 с.

М.І. Виклюк, к.е.н., доцент
Львівський національний університет імені Івана Франка

ХАРАКТЕРИСТИКА ПОДАТКОВОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ СФЕР ЇЇ ФОРМУВАННЯ

Представники управлінського підходу переважно визначають податкову безпеку надто вузько – в правовому аспекті, зокрема визначаючи її як комплекс заходів в сфері адміністрування податків, чи певний напрям податкової політики з врегулювання правових відносин платників податків та держави внаслідок заходів з мінімізації претензій податкових органів в разі виникнення чи можливості виникнення податкових спорів, чи як просто складову правої безпеки в сфері оподаткування. Однак, не менш важливим для формування належного рівня податкової безпеки держави та її суб'єктів є інші форми забезпечення, зокрема організаційна, інформаційна, інституційна та фінансова.

Відомий французький науковець Olivier Fouquet до проблем належного забезпечення податкової безпеки підходить з правої точки зору та відзначає гостре усвідомлення різними урядами, які слідували один за одним, про важливість податкової безпеки саме для економічного розвитку країни. На його переконання цього можна досягти через: вдосконалення безпеки податкового законодавства для посилення привабливості території; покращення діалогу між податковою адміністрацією та бізнесом, реформування законодавства в сторону спрощення податкових стандартів, стійкості, прозорості та чіткості, що зробить неможливим запровадження схем ухилення від оподаткування, а сплату розміру податків – запланованим заходом [1, 2].

Узагальнюючи думку представників управлінського підходу щодо розуміння податкової безпеки, на наше переконання досліджувану категорію потрібно розглядати комплексно у контексті правового, соціального та економічного аспектів її формування. Такий підхід обумовлює необхідність забезпечення належного рівня податкової безпеки шляхом впорядкування напрямів податкової політики держави, регіонів та господарюючих суб'єктів, враховуючи тісноту взаємозв'язку із загальною фінансово-економічною, соціальною політикою через

їх правове регламентування (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика податкової безпеки в контексті сфер її формування

Сфера	Характеристика
Економічний аспект	В цьому аспекті податкова безпека характеризується як постійне, однак, динамічно мінливе джерело фінансових ресурсів бюджетів різного рівня, наповненість яких залежить від ступеня та темпів розвитку економіки, приросту ВВП, рівня інфляції та ступеня податкового навантаження господарюючих суб'єктів, задіяних у суспільному відтворенні. З цього приводу дуже часто у фінансовій теорії розглядається фіскальна або економічна ефективність податків та системи оподаткування, які й визначають рівень забезпечення податкової безпеки держави та її суб'єктів.
Соціальний аспект	Із соціального погляду податкову безпеку варто розглядати як захищеність балансу інтересів держави, суб'єктів господарювання та населення внаслідок справедливого оподаткування та надання податкових пільг, справляння податків та оптимального перерозподілу податкових надходжень (як ресурсу державного бюджету) між усіма суб'єктами фінансової системи, формування ефективної податкової культури та дисципліни, що забезпечує належний рівень їх податкової безпеки. Найбільш повно соціальна спрямованість податкової безпеки проявляється через співвідношення прямих та непрямих податків. Перевищення обсягів прямих податків у структурі усіх податків свідчать перш за все про захищеність інтересів соціальних груп населення. Це дозволяє знизити податкове навантаження на споживачів, а за умов оптимальних ставок і розмірів непрямих податків, активізувати виробничі процеси в національній економіці.
Правовий аспект	У зазначеному контексті податкову безпеку варто розглядати як процес регулювання податкової сфери шляхом створення умов справедливого оподаткування суб'єктів суспільного відтворення та декларування цих умов у законодавчих актах. При цьому регламентовані положення – це не лише ідея, а практичний інструментарій реалізації окремих державних програм, що забезпечує зниження ризиків пов'язаних із умисним ухиленням від сплати податків, мінімізацію податкових ризиків для усіх суб'єктів оподаткування шляхом створення практично обґрунтованих податкових режимів, систем оподаткування, прозорого, зрозумілого та стабільного податкового законодавства.

Беззаперечним є те, що сукупність соціально-політичних цілей будь-якої держави проявляється через його економічний вплив на суспільні відносини суб'єктів господарської діяльності, які володіють різною соціальною цінністю і вимагають відповідного забезпечення податкової безпеки шляхом формування різних варіантів таких взаємовідносин.

Список використаних джерел:

1.Olivier Fouquet. *Dossier spécial : la sécurité fiscale : points de vue pluriels.* Rapport introductive URL : https://www.linkedin.com/pulse/la-s%C3%A9curit%C3%A9-fiscale-olivier-fouquet.

М.І. Виклюк, к.е.н., доцент,
П.В. Семенюк, здобувач вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ПОНЯТТЯ «ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА»

Під поняттям фінансово-економічна безпека розумітимемо заходи, які здійснюються з метою забезпечення стійкості підприємства до зовнішніх та внутрішніх загроз, та характеризують здатність до задоволення інтересів на певному рівні і часовому відрізку.

Поняття «Фінансово-економічна безпека» досліджувала значна кількість науковців. Оскільки серед теоретиків так і не сформувалось єдиного трактування поняття «Фінансово-економічна безпека», то погляди дослідників можна поділити на підходи.

Першим можна виділити підхід, який розглядає фінансово-економічну безпеку як захист від недобросовісної конкуренції та наявність конкурентних переваг.

Бєлокуров В. В., який є прихильником даного підходу, вважає що поняття «Фінансово-економічна безпека» пов’язане з наявністю і кількістю конкурентних переваг підприємства, що зумовлено рівнем технічного та технологічного розвитку, фінансовим та соціальним станом підприємства, організаційною структурою підприємства [1].

Отже, важливим при визначенні рівня фінансово-економічної

безпеки підприємства враховувати заходи щодо захисту від недобросовісної конкуренції та забезпечувати розвиток конкурентних переваг.

Наступний підхід розглядає економічну чи фінансову безпеку як стан стійкості, рівноваги та найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства.

Прихильники цього підходу Грунін О. та Грунін С. у своїх дослідженнях дійшли висновку, що економічна безпека базується на умовах за яких суб'єкт господарювання використовує ресурси компанії найбільш ефективно і таким чином запобігає утворенню негативного впливу існуючих зовнішніх та внутрішніх загроз та інших непередбачуваних обставин і забезпечує досягнення стратегічних цілей в умовах конкуренції [2].

Підлужна Н. дотримується іншої думки і вважає, що фінансово-економічна безпека – це стан при якому економічні параметри зберігають рівновагу та стійкість при мінімізації загроз.

Згідно даного підходу рівень фінансово-економічної безпеки підприємства може вважатись високим при умові досягнення стану рівноваги та стійкості та при ефективному використанні всі наявних корпоративних ресурсів підприємства.

Варналій З.С. пропонує визначення фінансової безпеки як надзвичайно складна багаторівнева система, до складу якої входять своєрідні й самоцінні підсистеми, що мають власну структуру та логіку розвитку [3, с. 37].

Отже, пропонується розуміти фінансову безпеку як складну багаторівневу систему, що складатиметься з підсистем.

Наступний підхід розглядає фінансово-економічну безпеку як ступінь захищеності підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз.

Ковальов Д. і Сухоруков Т. вважають, що фінансово-економічна безпека це здатність суб'єкта господарювання до захисту від зовнішніх чинників, а також здатність не тільки усувати існуючі загрози, а й пристосовуватись а до існуючих умов, що мають негативний вплив на його діяльність [4].

Таким чином, при визначенні рівня фінансово-економічної безпеки підприємства потрібно необхідно сфокусуватись на

визначенні рівня захищеності підприємства від різного типу внутрішніх та зовнішніх загроз.

Наступний підхід: залежність від гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища.

Козаченко Г., Пономарьов В., Ляшенко О, та Ковальчук І. вважають що фінансово-економічна безпека – це гармонізація інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища з метою досягнення стану рівноваги [5].

На думку Кузенка Е. фінансово-економічна безпека – це стан дієвого використання наявних ресурсів та ринкових можливостей підприємства що дозволяє мінімізувати або уникнути впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, забезпечує підприємству стійку та перспективну позицію на ринку [6].

Отже, дотримання гармонії інтересів компанії з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища є запорукою забезпечення економічної безпеки підприємства.

Варто також зазначити, що низка дослідників вважають, що визначення фінансової безпеки підприємств потребує застосування індикаторного методу, за якого рівень безпеки визначається за допомогою індикаторів.

Інший метод оцінки рівня фінансової безпеки розглядається в межах ресурсно-функціонального підходу, за яким оцінку пропонується здійснювати за кожною функціональною складовою фінансової безпеки, а потім визначити інтегральний показник експертним шляхом. При цьому функціональну структуру фінансової безпеки підприємства визначають такі складові: бюджетна; грошово-кредитна; валютна; банківська; інвестиційна; фондова та ін.

Список використаних джерел:

1.Белокуров, В. (2021) Структура функциональных составляющих экономической безопасности предприятия, www.safetyfactor.ru

2.Грунин, О. (2002) Экономическая безопасность организации, 160 с.

3.Донець Л., Ващено Н., (2008) Економічна безпека підприємства, 240 с., Центр учбової літератури

4.Ковальов, Д. (1998) Економічна безпека підприємства. Економіка України. No 10. с. 48-52.

5.Козаченко Г., Пономарьов П., Ляшенко М., (2003) Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення, 280 с., Лібра.

6.Кузенко Т. Б. (2004) Планування економічної безпеки підприємств в умовах ринкової економіки. Економіка, організація та управління підприємствами. с.18.

І.Г. Волинець, к.е.н., доцент,
Т.І. Данилюк, к.е.н., доцент,
К.Р. Тарасюк, здобувач вищої освіти
Волинський національний університет ім. Лесі Українки

ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ РЕКЛАМИ

У наш час, кожна компанія, яка надає комерційні послуги прагне створити про себе хороше враження на ринку. Під її назвою мають виникати певні асоціації з якістю, ціною та необхідністю товарів чи послуг цієї компанії. Не секрет, що перше враження є чи не найголовнішим і саме воно має пряме відношення до корпоративної реклами. Головною перевагою корпоративної реклами є раціональні та конкретні аргументи на користь покупки того чи іншого товару. Таку рекламу сміливо можна назвати «безпечною» рекламою, тому що її головною відмінною рисою є об'єктивні відгуки задоволених клієнтів. На відміну від споживчого ринку, де люди під дією реклами можуть робити покупки несвідомо, в корпоративному секторі спочатку ретельно ознайомлюються з всією інформацією і тоді приймають рішення. Корпоративна реклама стимулює нас довіряти та бути впевненним в престижі і солідності самої фірми. За рахунок цього, здійснення покупок за допомогою корпоративної реклами не піддається необміркованим та поспішним рішенням. Маючи достатню кількість інформації про певний товар чи послугу, споживачі раціонально ставлять пріорітети, чи варто купувати запропонований товар.

Корпоративна реклама, яку ще також називають b2b реклама або діловий маркетинг – це така реклама, яка основана на розповіді про діяльність певної фірми, а також підтримуванні її позитивного іміджу та громадського визнання. Головна роль в такій рекламі належить, скоріше, самій компанії, аніж змісту та продажі її продукції. Корпоративна реклама висвітлює назву та концепцію компанії в найкращому світлі, тим самим завойовує довіру покупців. Корпоративна реклама може використовуватись для досягнення багатьох цілей, а саме: переконати споживачів у тому, що діяльність компанії приносить користь суспільству, змусити споживачів асоціювати ім'я компанії і її товарні знаки з високою якістю товарів і

послуг, підвищити обізнаність споживачів про компанію, а щоб люди розуміли, що запропонований товар чи послуга буде відповідати реальності [3].

Корпоративна реклама направлена на те, щоб у покупців при виборі товару, виникали певні асоціації та переваги над фірмами-конкурентами. Тобто така реклама на споживчому ринку забезпечує покупців інформацією про альтернативи, а для виробництва створює сприятливі умови для ведення конкурентної боротьби, що уможливлює зниження цін на рекламовані товари.

Компанії, що працюють в корпоративному секторі, використовують рекламу з різних причин. Активна реклама потрібна для того, щоб назва фірми утримувалась в пам'яті споживача, свідчила про стабільність та надійність постачальника. Це також хороший захист проти потенційних конкурентів. У деяких випадках постійна реклама може знизити потребу в багаторазових персональних візитах представників фірми-постачальника на фірму-покупця для підтримки зв'язку з споживачами [2].

Корпоративна реклама поділяється на такі види: рекламу для виробництва, рекламу для торгівлі та фахівців. До останніх відносять таких людей, які працюють за певними професійними стандартами, таких фахівців, як економісти, медики, електрики, інженери, юристи, архітектори, викладачі та інші. В загальному така реклама стимулює закупівлю ними товарів та послуг, які призначенні для особистого використання [1].

Є три основних відмінностей корпоративної реклами від звичайної реклами на споживчому ринку: 1. В корпоративному оголошені надається якомога більше деталей та подробиць про рекламований товар чи послугу. Це дозволяє споживачам оцінити переваги такого товару, обдумати та прийняти раціональше рішення щодо покупки. Рішення корпоративних покупців обгрунтовано характеристиками товару, тому надання докладної інформації відразу скоротить час укладання угоди. 2. Також однією з основних відмінностей корпоративної реклами є аргументи. Безпідставні та неправдиві обіцянки в якості аргументу не підійдуть для переконання корпоративного клієнта зробити покупку. 3. Постійний зв‘язок продавця з покупцем.

Рекламодавець в корпоративному секторі має такі цілі - збільшити кількість запитів додаткової інформації та скласти список потенційних покупців. Коли покупець дзвонить, щоб дізнатися більше подробиць про рекламований товар, його номер вноситься в список зацікавлених осіб. Тому в рекламних оголошеннях, відеороликах, зверненнях обов'язково повинні вказуватися способи зв'язку: телефон, факс, адреса сайту тощо.

Ефективними методами реклами є оголошення в інтернеті, але лише на тих сайтах, якими користуються споживачі. Проте, якщо товар виявиться на третій чи п'ятій сторінкі пошуковика, то така реклама буде не дієва. Бути в топі, на перших місцях пошуковика - справжній успіх для рекламодавця [2].

Отже, корпоративна реклама – це відкрита та достовірна реклама, оскільки її зміст має максимум подробиць про товар, незалежно від об'єму оголошення. Якщо після звичайної реклами споживачі можуть здійснювати покупки імпульсивно, то під дією корпоративної лише зважені та обдумані. В корпоративній рекламі завжди є інформація про зворотній зв'зок, що допомагає рекламодавцям відстежувати потенційних покупців, аналізувати їхні подальші дії. Метою є створення сприятливого враження про рекламовану фірму, а також переконати громадськість, що діяльність тієї чи іншої фірми є суспільно корисною. Корпоративна реклама, як правило, діє ширше за інші види реклами. Це реклама про запас. Вона спрямована не тільки на безпосередніх покупців, а й на ширші верстви населення, щоб при розширенні переліку продукції та сфери діяльності фірма або товар вже викликали позитивні емоції у покупців. Корпоративна реклама просуває як ім'я фірми, так і самий товар.

Список використаних джерел:

1. Бурлакова Ю. М. Використання потенціалу корпоративної соціальної відповідальності в процесі формування іміджу підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. 2011. №33 (1). С. 39-44.

2. Корпоративна реклама. Особливості корпоративної реклами. URL: https://merakigroup.ru/uk/korporativnaya-reklama-osobennosti-korporativnoi-reklamy-video--i-kinofilmy/

3. Пантелімон О. Іміджева реклама в Інтернеті. Тернопіль : ТНТУ, 2018. С. 190-191.

T. Voronko-Nevidnycha, Ph.D., Associate Professor,
V. Tkachenko, higher education seeker
Poltava State Agrarian University

ENSURING PERSONNEL SAFETY OF THE ENTERPRISE AS A COMPONENT OF ITS STABLE FUNCTIONING IN MODERN CONDITIONS

Under conditions of full-scale war, the role of workers is crucial, because they are the driving force of absolutely all processes of functioning of enterprises in all sectors of the national economy.

The stability of the economy today is not just about the physical protection of territories. These are high-quality logistics of supply and sales, finances, staffing, effective management in the new conditions, ensuring the continuity of export supplies (if the goods are not important for defense or humanitarian needs).

Under modern military conditions, an important component of business policy is the personnel security of the enterprise, which reflects the level of security of its main resource - employees. The level of personnel protection demonstrates the level of protection of the enterprise from external and internal threats. Therefore, only employees who feel safe are able to be loyal, and, consequently, productive and committed to the interests of the enterprise, achieving its sustainable development and so on.

The concept of «personnel security» is complex and multifaceted. On the one hand, human resources are the key to stable operation and development of the enterprise, on the other - can be a major source of threats that can lead to violations of this stability. According to statistics, about 80% of economic crimes are committed by employees of companies [3], while the effective organization of work to ensure personnel security can reduce almost 60% of direct and indirect losses of the company due to human factors [4].

According to researchers [1, 2], the basis of personnel security in modern conditions is competitive human capital, which is endowed with certain characteristics and able to provide an innovative component of the enterprise, which, in turn, affects product quality and cost, marketing policy and enterprise competitiveness in general.

Given the above, it should be noted that the basis for the formation of personnel security should be a system of leveling

threats. That is why the company needs to create and ensure the implementation of an effective personnel management system, which would include the selection and training, adaptation and career development of staff and more.

Thus, given the uncertainty of the duration of the war in Ukraine, the resumption of national business and staffing security are the key to economic stability of the state and its ability to resist effectively to the aggressor.

References:

1. Abliazova, N. (2020). Personnel security in enterprise management system. *Economy and Society*, (22). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64

2. Voronko-Nevidnycha, T., Demydenko, L., & Zdorov, V. (2021). PECULIARITIES OF FORMING AND ENSURING HUMAN RESOURCES SECURITY IN THE ENTERPRISE. *Economy and Society*, (28). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57

3. Gavrilova O. Building an effective system of hiring staff: the main difficulties and ways to overcome them. Management news. 2014. № 6. P. 12–18.

4. Lobza AV, Bikova AM, Semenova L. Yu. Approaches to creating an effective system of hiring personnel of domestic enterprises. Scientific Bulletin of Uzhhorod University. 2016. № 3. P. 245–252.

А.В. Гуменюк, к.е.н., доцент,
О.В. Гарматюк, ст. викладач
Уманський державний педагогічний університет ім. Павла Тичини

ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Фармацевтичний ринок – це ринок із високим рівнем екстерналій, одержувачем зовнішніх ефектів у цьому випадку є все суспільство, тому соціальну значущість фармацевтичної галузі складно недооцінювати, одночасно фарміндустрія є однією з рентабельних, це дає можливість зацікавити інвесторів та виробників, незважаючи на високий ступінь втручання держави та контролю на всіх етапах виробничої діяльності. Однак, у 2020-2022 р. вітчизняний фармацевтичний ринок зіштовхнувся з новими викликами – роботою в умовах пандемії та широкомасштабною війною на території України.

Українські фармацевтичні підприємства з перших днів війни стали пліч-о-пліч із усім українським народом на захисті нашої країни, життів та здоров’я наших співвітчизників — мирних

жителів та відважних захисників — Збройні сили України (ЗСУ), територіальну оборону та всіх інших, хто зі зброєю в руках захищає нас від загарбників [1].

Суттєво скоротили виробництво продукції фармацевтичні підприємства, основна причина – повітряні тривоги, що зменшують тривалість робочих змін. Щодо стосується забезпечення виробництва сировиною, наразі підприємства мають достатній запас на декілька місяців.

Як повідомляє Інтерфакс-Україна, значно зросла частка шпитальних закупівель. Наприклад, у "Дарниці" у березні вона становила близько 40% портфеля, хоча зазвичай частка госпітального ринку з урахуванням міжнародних закупівель становить 7,5-8% [2].

Багато фармацевтичних підприємств продовжують свою роботу або поновили виробництво чи хоча б частково та працюють над тим, щоб задовольнити потреби системи охорони здоров'я.

Українським фармацевтичним виробникам вдається утримати виробництво, але дуже складно доставляти ліки. Наразі логістика – проблема номер один: дороги зруйновані, постійні обстріли чи є їхня загроза.

Фармацевтичні підприємства які розташовані у Києві та на сході України, зіткнулася «з найбільшими логістичними викликами за весь час існування фармацевтичної індустрії».

Основні логістичні склади багатьох підприємств знаходилися в зоні бойових дій. Багато з них було зруйновано разом із наявною продукцією, тому вагомою задачею було зберегти та здійснити евакуацію складів на безпечні території й одночасно здійснити відвантажування продукції. Проблеми з якими зіткнулися фармацевтичні підприємства при здійснені логістичних операцій є

дефіцит автотранспорту на ринку, також збільшення цін на перевезення в чотири — п'ять разів, а пропозиція транспорту скоротилася в кілька разів. Деякі транспортні підприємства призупинили свою роботу й перемістили свій бізнес на захід України. Також для перевізники відкритим залишається питання забезпечення паливом, переміщення великогабаритного транспорту через блокпости, відсутність можливості багатьох

водіїв фізично дістатися до автомобілів у деяких регіонах України.

Обставини змусили фармацевтичні підприємства змінити канали розподілу продукції та розширити свої функції у процесі логістики, у тому числі які до цього часу виконували посередники. Тому, фармацевтичні підприємства були змушені організовувати на заході України додаткові вузловий об'єкт логістичних мереж та збільшили кількість пунктів відправлення продукції.

Війна змінила ситуацію на фармацевтичному ринку. Частка закордонних лікарських засобів майже зникла з ринку через проблеми з логістикою. Міністерство охорони здоров'я наголошує на тому, що лікарські засоби потрібно купувати звертаючи увагу на їх діючу речовину та наявність в аптеці, а не торгову марку лікарського засобу.

Виклики з якими зіткнулась фармацевтична галузь, продовжуватимуть впливати, як на здоров'я людей, і економіку, та й, безумовно і фармацевтичний ринок України. Тому, проведене дослідження є тільки початковим етапом аналітичної роботи, що дозволяє оцінити збутову діяльність вітчизняних фармацевтичних підприємств в умовах війни.

Список використаних джерел:

1. Українські фармкомпанії за І кв. зуміли налагодити логістику та відкоригували номенклатуру з урахуванням воєнного часу. *Інтерфакс-Україна*. URL: https://interfax.com.ua/news/pharmacy/826287.html (дата звернення: 28.04.2022).

2. Що зробили фармацевтичні компанії для адаптації до умов воєнного часу. *Економіка України.* URL: https://thepage.ua/ua/economy/sho-zrobili-farmkompaniyi-dlya-adaptaciyi-do-umov-vijni (дата звернення: 29.04.2022).

В.І. Даниленко, к.е.н., доцент,
А.А. Хрипко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Процес стратегічного управління конкурентоспроможністю розглядають як сукупність взаємозалежних процесів, що впливають один на одного. Цей процес формує стійкий

зворотній зв'язок і відповідно обернений вплив кожного етапу цього процесу на інші і на їх загальну сукупність. Це є особливістю структури стратегічного управління конкурентоспроможністю. На рис. 1. наочно зображений зміст процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Перший етап полягає у визначенні мети і цілей стратегічного управління конкурентоспроможністю, що формує розуміння мети функціонування підприємства і його цілей. Цілі підприємства формуються керівництвом у процесі планування та доводяться працівникам – виконавцям, що координує роботу всього підприємства та надає змісту роботі кожного працівника [2, с. 57].

Рис. 1. Процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: узагальнено на основі [1, с. 72]

Другий етап стратегічного управління конкурентоспроможністю передбачає аналіз середовища, що забезпечує основу для розробки напрямів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю, що сприяють досягненню мети та поставлених цілей. Аналіз середовища діяльності підприємства передбачає вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища [2, 3].

Для розробки напрямів підвищення ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю проводять аналіз стратегічних факторів в умовах поточної ринкової ситуації. Цей етап процесу розробки стратегічних рішень

називається ситуаційним аналізом. Мета ситуаційного аналізу полягає у забезпеченні стратегічних цілей підприємства відповідними зовнішніми можливостями та врахування внутрішніх сильних сторін підприємства та зовнішніх загроз. На основі аналізу так званої відмінної компетенції підприємства, тобто специфічних фахових навичок і ресурсів, що знаходяться у його розпорядженні, формують конкурентну перевагу підприємства [2, 3].

Процес реалізації напрямів підвищення ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю є критичним, тому його успішне здійснення забезпечує підприємству досягнення поставлених цілей. Дуже часто спостерігаються ситуації, коли підприємство не в змозі здійснити вибрану стратегію. Причиною цьому є невірно проведений аналіз і зроблені хибні висновки, або непередбачені зміни у зовнішньому середовищі діяльності підприємства. Проте доволі часто стратегія не виконується тому, що керівництво підприємства не може належно використати наявний у підприємства потенціал для реалізації стратегії. Особливо це стосується використання трудового потенціалу [25, с. 55-59].

При оцінці і контролю реалізації сформованих напрямів стратегічного управління конкурентоспроможністю відбувається аналіз їх ефективності. Цей процес формує стійкий зворотній зв’язок між тим, як йде процес досягнення цілей, і власне цілями підприємства [1, с. 70-71].

Таким чином, головною метою стратегічного управління конкурентоспроможністю є визначення «критичних точок» в управлінні та функціонуванні підприємства, які є основою для розробки та встановлення головних пріоритетів у розв’язанні стратегічних проблем управління конкурентоспроможністю.

Список використаних джерел:

1. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ТНЕУ*. 2013. № 1. С. 69-78.

2. Красностанова Н. Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва. Фінансова консультація. 2018. № 21. С. 55-59.

3. Синіговець О.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 39. С. 275-277.

О.О. Дорошенко, к е.н., доцент,
В.Р. Зінченко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НЕЮ

Перехід України до ринкової економіки надав чимало переваг: свобода підприємництва, свобода переміщення ресурсів, свобода вибору продавців і покупців, свобода ціноутворення та інші економічні переваги, але в свою чергу це призвело і до того, що держава вже не несе відповідальності за результати фінансово-господарської діяльності підприємства, а відтак всі ризики лягли на плечі, безпосередньо, самого підприємства.

З удосконаленням ринкових відносин реалізація підприємницької діяльності проходить в умовах невизначеності. Саме невизначеність стану зовнішнього та внутрішнього середовища примушує підприємця приймати на себе ризик, який може призвести як до виграшу, так і до втрат, в першу чергу фінансово-економічного характеру. Задля того щоб мінімізувати втрати, максимізувати фінансові результати та не лише не втратити своє місце на ринку, а й займати там лідируючі позиції, потрібно постійно здійснювати моніторинг рівня фінансово-економічної безпеки підприємства, та швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Тобто створення базових гарантій безпеки стає однією з найбільш важливих, ключових та актуальних проблем його життєдіяльності.

На основі наукових напрацювань Ф. І. Євдокімової, Є. В. Мізіна, С. В. Кавуна, В. М. Гейця узагальнимо, що безпека підприємства – це такий стан суб'єкта господарювання, при якому ресурси найбільш ефективно використовуються для забезпечення незалежності, стійкості, здатності досягати прогресу в умовах невизначеності, як у теперішньому, так і в майбутньому, а також здатність своєчасно усувати загрози або адаптуватися до існуючих умов, які можуть мати негативний вплив на його господарську діяльність [1; 2; 3].

Основною метою управління фінансово-економічною безпекою є забезпечення продуктивної роботи операційної

системи та раціонального використання ресурсів, певного ступеню активності працівників та якості економічного процесу підприємства, а також стимулювання зростання виробничої потужності підприємства. підприємства.

Класифікація ризиків та загроз підприємницької діяльності подана у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація ризиків та загроз в контексті управління безпекою підприємства

Класифікаційна ознака	Вид ризику
За сферою виявлення	економічний, політичний, соціальний, екологічний, природний, техногенний, інші ризики (рекет, крадіжки, недоброчесність конртагентів)
За формою інвестування	ризики реального інвестування, ризики фінансового інвестування
За способом здійснення	підкуп та шантаж персоналу, психологічний тиск на персонал, бенчмаркінг, вербування, злодійство, технологічний доступ
За тривалістю дії	близький (до одного року), далекий (понад один рік)
За фактором часу	затяжний, короткочасний
За ступенем передбачуваності	прогнозований, частково передбачуваний, непередбачуваний
За джерелами походження	об’єктивний, суб’єктивний
За ймовірністю настання	явний (очевидний), латентний
За джерелами охоплення	системний, несистемний
За глибиною прояву	легкий, важкий, катастрофічний
За рівнем виникнення	локальний, галузевий, міжгалузевий, регіональний, державний, глобальний

Джерело : складено автором на основі даних [4]

Уникнути ризику в процесі діяльності суб’єкта неможливо, але необхідно вміти керувати ним і намагатися запобігти негативним наслідкам. Тому варто розглянути методи боротьби з ризиками.

Метод ухилення від ризику. Ним доцільно користуватися підприємцям, які віддають перевагу «діяти, не ризикуючи». Сенс даного методу полягає у виборі консервативної стратегії. Ухвалення рішення про вибір такої стратегії приймається, як

правило, на етапі розробки проєкту.

Метод компенсації ризику. Це попереджуючий метод. На відміну від попереднього, він не допускає уникнення ризику, а має на меті створення і активне використання різного інструментарію боротьби з ризиками та їх негативними наслідками. Це використання в діяльності підприємства системи прогнозування та стратегічного планування, проведення активного маркетингу, створення резервних фондів.

Метод диверсифікації ризику: диверсифікація діяльності; диверсифікація здійснення закупівель сировини і матеріалів; диверсифікація ринку збуту. Цей метод передбачає розподіл ризику за часом, структурою та джерелом виникнення.

Метод страхування ризику. На відміну від попереднього, даний метод не передбачає використання інструментів управління ризиками, він націлений на відшкодування всього або частини збитку, спричиненого настанням ризикової ситуації (страхового випадку).

Але варто наголосити, що охарактеризовані вище методи можуть та повинні використовуватися комплексно. Практика використання управління ризиками, підтверджують те, що у багатьох випадках методи та форми управління ризиком застосовуються послідовно або консолідовано.

Список використаних джерел:

1. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство [Текст] : монографія / Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк О. І. Харків, 2006. 240 с.

2. Евдокимов Ф. И., Мизина Е. В. Экономическая устойчивость предприятия как фактор его безопасности. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. 2009. Вип. 37. 216 с.

3. Кавун С. В., Шубина Г. В. Методика построения политики безопасности организации. Научный информационный журнал «Бизнес Информ». 2005. № 1 – 2. С. 96 – 102.

4. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємництва в Україні : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.02.03 / Львівський національний університет ім. І. Франка. Львів. 2004. 20 с.

І.О. Доценко, к.е.н., доцент
Хмельницький національний університет

ХАРАКТЕРИСТИКА СТРУКТУРНИХ ЕЛЕМЕНТІВ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Відзначимо, що в науковій літературі понятійний апарат фінансово-економічної безпеки стосується в основному держави або суб'єктів господарювання. Проте, єдиного наукового підходу не сформовано. При розгляді поняття «фінансово-економічна безпека підприємства» [1-4] спостерігаємо зрівнювання усіх суб'єктів господарювання незалежно від масштабів їх діяльності, форми власності або організаційно-правової форми господарювання. Однак, фінансово-економічна безпека різних за такими ознаками суб'єктів господарювання, може досягатися за різних умов. Відмінності у способах формування статутного капіталу, методів його збільшення та зменшення, можливостях його залучення з альтернативних джерел, особливості санації тощо для різних господарських товариств зумовлюють необхідність виокремлення специфічного понятійного апарату.

Отже, спираючись на розглянуті позиції науковців [1-4] щодо елементів понятійного апарату фінансово-економічної безпеки, вважаємо, що у складі фінансово-економічної безпеки підприємства доцільно виокремити такі базові елементи: загрози фінансово-економічній безпеці підприємства, індикатори фінансово-економічної безпеки підприємства, граничні (оптимальні) значення фінансово-економічної безпеки підприємства, фінансові інтереси підприємства, об'єкти фінансово-економічної безпеки, суб'єкти фінансово-економічної безпеки, сфери фінансово-економічної безпеки.

Вивчення проблематики сутності фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає більш детальний розгляд виокремлених основоположних елементів. На думку автора, об'єкти фінансово-економічної безпеки підприємства – це пов'язана між собою сукупність елементів фінансових відносин, що виникають у процесі забезпечення економічної безпеки

підприємства.

Об'єктами фінансово-економічної безпеки підприємства можуть бути: структура капіталу, грошові потоки, фінансова діяльність, активи, зобов'язання, дохід, чистий прибуток, фінансово-економічні загрози.

Фінансово-економічної безпеки підприємства повинна забезпечувати ефективний розвиток, конкурентоспроможність та стабільну позицію на ринку. Що дозволяє запобігти і своєчасно виявити загрози економічної діяльності підприємства, а також застосувати превентивні заходи щодо мінімізації рівня їх впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Одним з важливих елементом фінансово-економічної безпеки є загроз які на неї впливають. Загрози фінансово-економічній безпеці підприємства [5] – це комплекс факторів, що можуть спричинити небезпеку їх фінансово-економічним інтересам. Погоджуємося з І. О. Бланком у тому, що саме «ідентифікація загроз реалізації фінансовим інтересам підприємства є важливою умовою забезпечення їх фінансово-економічної безпеки» [6, с. 49]. Науковець стверджує, що загроза фінансовим інтересам є формою вираження суперечностей з фінансовим середовищем підприємства, які відображають прояв впливу різних факторів у процесі фінансового розвитку підприємства і призводить до економічного збитку [6, с. 53]. Зміна обсягів фінансових ресурсів підприємств вплине на основні показники їх фінансово-економічної безпеки. Варто виокремити характерні ознаки загроз фінансово-економічній безпеці підприємства, а саме: є наслідком об'єктивних та суб'єктивних чинників; стосуються фінансово-економічних інтересів підприємства; мають ймовірнісний характер; знижують ефективність фінансово-економічної діяльності підприємств; мають динамічний характер; впливають на конкурентоспроможність та фінансово-господарську діяльність підприємства.

Поряд із загрозами, що негативно впливають на стан фінансово-економічної безпеки підприємства варто виокремити, чинники, котрі внаслідок свого впливу на фінансово-господарську діяльність здатні спричинити позитивний ефект у стані фінансово-економічної безпеки підприємства. Під такими чинниками розуміють ідентифіковані підприємствами ознаки,

які примножують та нарощують перспективи розвитку підприємства та тим самим забезпечують зростання рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. Враховуючи вище зазначене, безперервний моніторинг загроз та чинників фінансово-економічній безпеці підприємства допомагає підтримати її на необхідному рівні та дозволить вжити своєчасних і адекватних заходів мінімізації негативного їх впливу.

Таким чином, специфіка функціонування підприємств, зумовила необхідність класифікувати структурні елементів фінансово-економічної безпеки підприємства за ознаками, а саме: за напрямом формування; за суб'єктом управління; за напрямом фінансових відносин; за способами фінансування; за періодом функціонування; за об'єктом управління. Виокремлення таких класифікаційних ознак пов'язано із багатогранністю фінансово-економічної діяльності підприємства, значною кількістю варіантів формування їхніх фінансових ресурсів, особливістю управління підприємством тощо.

Список використаних джерел:

1. Кругляко А. В. Особливості управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Економіка і управління підприємствами.* 2018. Вип. 71. 108-118.

2. Корецька О. В. Сучасні підходи до оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 1-1 (44). 136-139.

3. Солодовнік О. О. Основні підходи до оцінювання економічної та фінансової безпеки: сутність і напрями вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 6-12.

4. Безпека підприємництва : моногр. у складі міжнар. автор. кол. / [Рибальченко Л. В., Рижков Е. В., Тютченко С. М. та ін.]. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. 180 с.

5. Кравчук Н. Я., Колісник О. Я., Мелих О. Ю. Фінансова безпека. Тернопіль: Вектор, 2010. 277 с.

6. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью. Київ: Ника-центр, Эльга, 2004. 784 с.

Н.О. Дугієнко, к.е.н., доцент,
М.К. Міхайлуца, здобувач вищої освіти
Запорізький національний університет

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІСЛЯ СКАСУВАННЯ ВВІЗНИХ МИТ І ТАРИФНИХ КВОТ

Геополітичні події мають безпосередній вплив на окремі галузі та компанії, що залежить від різних обставин та визначається багатьма чинниками. Найбільш значущими глобальними тенденціями останніх років стала політизація міжнародної торгівлі та активізація протекціонізму. Уряди різних країн світу почали впроваджувати нові тарифні і нетарифні бар'єри для іноземних компаній, підвищувати вимоги до якості імпортованих товарів. В такому контексті визначення умов торгівлі між Великобританією та Україною, що стала наслідком воєнного вторгнення росії в Україну та плани щодо спрощення умов торгівлі з Європейським Союзом набувають особливого значення для українських учасників ЗЕД.

Мова йде про рішення Британії про скасування всіх ввізних мит і тарифних квот на товари з України, прийняте у травні 2022 року. Велика Британія зробила цей крок на рік раніше, ніж передбачала двостороння угода про вільну торгівлю укладена та ратифікована українським парламентом ще у 2020 році. Згідно до умов цієї Угоди, починаючи з 2023 року український експорт мав бути звільнений від мит з боку Британії. У 2022 році ввізне мито для України мало становити 1/8 від базової ставки, а для Британії угода мала розпочати свою дію повністю у 2026 році [1].

Після початку повномасштабного вторгнення росії на територію України єдиним ринком збуту для українських виробників залишився європейський ринок, тому запропоноване для розгляду Єврокомісії рішення про скасування на один рік мит та обмежень є для українських учасників ЗЕД більш ніж доречним. Це важливо для економіки України в цілому, бо частка експорту до країн ЄС у 2021 році досягла майже 40%. Розуміючи, що половину експорту до Європи складають чорні метали, залізні руди, зерно та олія, можна припустити, що прийняття європейцями такого рішення дозволить українським

підприємствам цих напрямків протягом року експортувати до ЄС без обмежень та квот, які були передбачені асоціацією з ЄС.

Тимчасове скасування обмежень особливо вигідне для представників металургійної галузі, з продукції яких мають зняти антидемпінгові мита. На сьогоднішній день в Євросоюзі діють спеціальні обмеження у вигляді антидемпінгових мит, зокрема, для українських труб у розмірі 8% та гарячекатаного прокату у розмірі 60 євро за тону. Отже, скасування таких обмежень хоча б на один рік дозволить українським підприємствам торгувати на однакових умовах з європейськими колегами. Завдяки цьому українські товари стануть конкурентоспроможними на ринку ЄС, що дозволить охопити ще більшу частку європейського ринку.

Більше того, прем'єр-міністр Словаччини Едуард Геґер запропонував країнам Європейського Союзу назавжди скасувати імпортне мито на український експорт, аби підтримати українську економіку, яка зазнає збитків через війну [2]. За словами прем'єр-міністра України Шмигаля Д.А.: «ЄС ніколи раніше не вживав таких масштабних заходів щодо лібералізації торгівлі до жодної країни. Для нашого бізнесу це відкриває додаткові можливості, а наша продукція стає конкурентоспроможнішою на європейському ринку» [3].

Конкурентоспроможність українських підприємств на європейському ринку забезпечуватиметься завдяки нижчій частці витрат на оплату праці в собівартості товарів та сприятливим податковим новаціям, що були запроваджені урядом України на період воєнного стану.

Зокрема, Парламент України схвалив зміни до Податкового Кодексу у частині скасування оподаткування екологічним податком, податком на нерухомість, земельним податком і орендною платою за землю та відмінив сплату мінімального податкового зобов'язання на територіях, де ведуться бойові дії і на тимчасово окупованих територіях. Запропонував підприємствам всіх форм власності перейти до спрощеної системи оподаткування, застосовуючи податок з обороту у розмірі лише 2% без обмежень щодо кількості працівників та видів діяльності. Також встановив нульову ставку акцизу та 7% ПДВ на пальне [4].

Зняття мит на ключові українські експортні товари має стимулювати українських виробників швидко переорієнтувати свою логістику у вірному напрямку. Але внаслідок воєнних дій в Україні багато підприємств були зруйновані, окуповані чи відрізані від можливості експортувати товари морем. Морські перевезення складали 60% від всього експорту країни. Залізничний та автомобільний транспорт тільки частково зможе замістити морський, тому відкриття європейського ринку може залишитись для більшості українських експортерів недосяжним.

Війна в Україні внесла суттєві зміни в наше життя, економіку країни та неочікувану лібералізацію міжнародної торгівлі. Задля укріплення економічного потенціалу та подальшого підвищення конкурентоспроможності українських підприємств необхідно мобілізувати всі внутрішні ресурси країни та можливості, що надають західні партнери. Спрямувати їх в розвиток та розширення торгових операцій на території Європи, стимулювання українських учасників ЗЕД, розробку нових логістичних напрямків.

Список використаних джерел:

1.Британія скасувала всі мита на експорт з України. *Економічна правда*. 2022. - URL: https://www.epravda.com.ua/ news/2022/04/26/686246/ (дата звернення: 04.05.2022).

2.Прем'єр Словаччини пропонує ЄС назавжди скасувати мито на товари з України. *Фінанси та економіка*. 2022. - URL: https://finbalance.com.ua/news/premr-slovachchini-proponu-s-nazavzhdi-skasuvati-mito-na-tovari-z-ukrani (дата звернення: 04.05.2022).

3.Шмигаль Д.А. Єврокомісія запропонувала призупинити на рік дію всіх імпортних мит. Інтерфакс. 2022. - URL: https://ua.interfax.com.ua/news/economic/827628.html (дата звернення: 05.05.2022).

4.Гетманцев Д.О. Основні податкові новації, пільги, стимули, гарантії захисту бізнесу та військових. *Портал VOBU*. 2022. - URL: https://document.vobu.ua/doc/10644 (дата звернення: 05.05.2022).

Л.Л. Дякон, к.е.н. доцент,
К.С. Запорожець, здобувач вищої освіти
ПВНЗ «Європейський університет»

АНТИКРИЗОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Підготовка до криз і їх подолання багато в чому залежать від якісно розробленої антикризової програми. Найбільш ефективними є ті заходи, які плануються і здійснюються задовго

до реальної кризи. До них, перш за все, відноситься розробка антикризового плану, який повинен включати як необхідну інформацію, так і заздалегідь розроблені процедури, опис методики, підготовки і безпосередньо реалізації заходів з подолання кризи. Кризовий план задає правильний напрям, дозволяє швидко приймати правильні рішення, коли в них виникне необхідність.

Для кожної очікуваної події формується мета, яка буде досягнута, послідовність прийняття рішень та заходів, які необхідно вжити, та надання даних про необхідні рішення та заходи. Для цього, при необхідності, необхідно створити хронологічну послідовність рішень та принципів, у вигляді логічної схеми, яка є зрозумілою та доступною.

Кризовий план повинен постійно контролюватись, зберігатися у зручному для використання, перегляду, підготовки та впровадження стані. Необхідно проводити регулярні перевірки для забезпечення безперервної дії та ефективності планів. У разі зміни внутрішніх або зовнішніх умов підприємства, які ще не відображені у планах, необхідно здійснити відповідні оновлення [3]. Плани доповнюються процедурами для очікуваних подій, які оцінюються у світлі змінних умов, соціального стану та розвитку компанії.

Кризове планування виконує три основні завдання:

- Кризовий план передбачає менеджеру виняткових правових та адміністративних повноважень у провадженні антикризової діяльності. Необхідно, щоб ці повноваження були закріплені у відповідних внутрішніх правилах підприємства, бажано у планах дій при надзвичайних ситуаціях.
- У кризовому плані містяться рекомендації щодо вживання необхідних заходів у період кризи.
- Кризовий план характеризується системою, яка допомагає пом'якшити наслідки інцидентів антикризовому менеджеру та надання допомоги з метою запобігання надзвичайним подіям, які можуть перетворитися на кризу або серію криз [1, 3].

У антикризовому управлінні окремі управлінські функції частково змінено. Кризове планування є однією з основних функцій антикризового управління, а також організувати та підготувати колектив, що успішно впорається з критичними

ситуаціями. Загалом можна стверджувати, що кризове планування встановлює цілі, яких хоче досягти, і є інструментом для створення ресурсів при кризових подіях та оцінки потреб компанії.

Процес кризового планування включає шість етапів:

1. Установка корпоративних цілей для досягнення захисту та безпеки, економічної рівноваги та організаційної цілісності підприємства в конкретному середовищі. Ці цілі також підживлюють основні цілі підприємства та корпоративного управління.
2. Розвиток альтернативних маршрутів та завдання з досягнення цілей.
3. Розробка рішень щодо наслідків запропонованих альтернатив чи проблем в економічній стабільності та безпечного функціонування підприємства.
4. Вибір найкращого варіанту або встановлення оптимальних завдань для досягнення конкретних бізнес-завдань.
5. Розробка планів щодо конкретних цілей підприємства.
6. Формування планів дій у рамках оперативної діяльності, моніторингу обраного параметра, чи заданої послідовності завдань, для досягнення суб'єкта підприємницької діяльності. Послідовне здійснення цільових планів вищого керівництва забезпечить захист та безпечне функціонування підприємства [4].

Плануванню підприємства загалом, має передувати планування його підрозділів, оскільки визначаються його основні завдання, мета, межі та ресурси. Більш детальне планування окремих бізнес-одиниць, дозволяє вирішити конкретні питання, у тому числі процедури та методи, що використовуються у процесі досягнення намічених цілей, та план усієї компанії. Таке планування відіграє важливу координуючу функцію, оскільки воно регулює діяльність та процеси окремих бізнес-одиниць, з метою сформувати єдині функціональні цілі та взяти участь у вирішенні завдань, які стоять перед підприємством у цілому [2].

Отже, процес планування починається з глибокого дослідження стану справ в організації та її навколишнього середовища. Мета такого дослідження – виявлення проблем

організації, визначення факторів ризику та розстановка пріоритетів. Після чого складаються спеціальні деталізовані сценарії, стратегії поведінки для кожного конкретного випадку, для всіх передбачуваних складних ситуацій.

Список використаних джерел:

1.Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

2.Виклики і ризики розгортання кризових процесів в Україні та напрями економічної політики їх запобігання / наук. ред. В. Юрчишин. – Київ : Заповіт, 2017. 156 с.

3.Мойсеєнко І., Марченко О. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.

4.Планування діяльності підприємств: навчальний посібник / П.С. Березівський та ін. ; за ред. Н.І. Михалюк. Львів : Новий світ – 2000, 2015. 620 с.

5.Кривов`язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. К. : Кондор. 2008. 366 с.

В.В. Євченко, к.е.н., доцент

НН ХТЕІ Українська інженерно-педагогічна академія

СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ

Інтенсивність конкуренції разом із зростаючою вимогливістю споживачів визначають запровадження системи управління підприємством на основі маркетингу, що дозволяє встановити тісний зв'язок між компанією та її зовнішнім середовищем, підвищуючи таким чином ефективність її діяльності та посилюючи її ринкові позиції.

З погляду практичних потреб підприємств на сучасному етапі, актуальність набуває питання пошуку нових підходів до стратегічного маркетингового управління в умовах інтернаціоналізації підприємства та глобалізації світової економіки [1].

Стратегічне управління пропонується розуміти як концептуальний підхід до управління, орієнтований на формування та реалізацію стратегічних інтересів суб'єкта управління шляхом перетворення об'єкта управління у відповідній інтересам стратегічній перспективі, при цьому доцільно наголосивши, що інтереси суб'єкта управління у

ринкових відносинах враховуючи інтерес персоналу, конкурентів, постачальників, покупців та інших [2].

Визначаючи маркетингове управління як етап розвитку управлінських систем. Детальний аналіз наукових поглядів щодо трактування маркетингу дозволив зробити висновок про зростання ролі останнього в управлінні підприємством.

Актуалізація маркетингового стратегічного управління зростає у процесі інтернаціоналізації підприємства. У контексті цього виділено рівні, на яких підприємство стикається з проявами інтернаціоналізації та глобалізації, ідентифіковані та охарактеризовані глобалізаційні процеси у підприємництві, що дозволило логічно підійти до розгляду питання впливу інтернаціоналізації підприємництва на стратегічне маркетингове управління. Висновок, що, залежно від фази доступу підприємства до зарубіжних ринків, у процесі стратегічного маркетингового управління слід враховувати зміни ринкового середовища, яке має стати об'єктом аналізу та впливу підприємства. Водночас, на наш погляд, слід було б чіткіше визначити сфери стратегічного управління та характер впливу на них процесів інтернаціоналізації підприємства та глобалізації світової економіки [3].

Вирішення ідентифікованих у процесі досліджень основних проблем маркетингу на сучасному етапі, можливо шляхом використання системно-рефлексивного підходу до управління. Таким чином, запроваджено новий для теорії маркетингу термін «системно-рефлексивний маркетинг», що характеризує маркетинг, у якому управління реалізується шляхом системного розподілу інтересів суб'єктів ринкових відносин, а узгодження інтересів здійснюється з позиції рефлексивного маркетингового управління.

Запропонований підхід заслуговує на увагу, оскільки системно-рефлексивне стратегічне маркетингове управління дозволяє найкращим чином узгодити та задовольнити інтереси різних суб'єктів ринкових відносин у глобалізованому середовищі, у контексті якого розглянуто процеси формування інтересів та особливостей їх реалізації засобами системно-рефлексивного маркетингу та управління ринковим середовищем на основі зазначеного підходу.

Разом з тим, при характеристиці системно-рефлексивного маркетингу в порівнянні з холістичним маркетингом, які розвиваються одночасно, претендуючи на роль нової парадигми, слід їх ґрунтовно досліджувати. Порівняння дозволило б співвіднести дані поняття, надаючи можливість чіткіше ідентифікувати відмінності та усвідомити дійсну новизну системно-рефлексивного маркетингу.

На основі здійсненої систематизації стратегічних підходів до управління та моделями прийняття управлінських рішень вдалося сформувати концептуальні принципи системно-рефлексивного маркетингу з урахуванням особливостей, притаманних сучасним управлінським системам.

Важливим доповненням теоретичної основи, на якій ґрунтується запропонований підхід, є визначення інтегрованої системи системно-рефлексивного маркетингу, що передбачає поєднання різних рівнів узгодження інтересів, а також побудова трициклічної моделі запровадження цієї системи.

Список використаних джерел:

1. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л. В. Балабанової. 3-тє вид, перероб. і доп. – К.: Знання, 2004. – 354 с.

2. Павлова В.А. Удосконалення стратегічного управління відповідно до позиції підприємства на ринку / В.А. Павлова, С.Б. Холод, О.В. Кузьменко // Європейський вектор економічного розвитку. – 2013. – № 2(15). – С. 187-196.

3.Бабаченко Л.В. Прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу / Л.В. Бабаченко, С.О. Галяміна // Міжнародна науково-практична конференція «Державне управління і національна безпека». – Київ, 29 вересня 2016р. – С. 14-15.

О. Єгорова, к.е.н., доцент,
О. Козубенко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

«КРАЇННИЙ РИЗИК» ТА МЕТОДИ ЙОГО АНАЛІЗУ

В умовах глобалізації та міжнародної політичної та економічної нестабільності інвестори, які вкладають активи у закордонні проєкти, окрім звичайної оцінки ризиків повинні аналізу й ризик вкладень у певну країну – «країнний» ризик.

Країнний (політичний) ризик є інтегрованою, сумарною взаємодією політичних, економічних, соціальних і

психологічних чинників, які кардинально змінюють економічну ситуацію в країні, що призводить до раптових втрат (або прибутків) у сфері торгівлі й інвестицій, кредитування, валютних розрахунків і інших операцій, які проводяться підприємствами.

Причинами можливих втрат (недоотримання доходу або втрати власності підприємця або інвестора) можуть бути:

– зміни у валютному законодавстві, що перешкоджають виконанню міжнародних контрактів або репатріації валютної виручки;

– зміни юридичної бази, які ускладнюють здійснення підприємницької діяльності;

– націоналізація або експропріація підприємств, створених за участю іноземних інвесторів;

– внесення змін до арбітражного права;

– військові дії, масові громадянські заворушення, що спричиняють шкоду майновим інтересам підприємців тощо.

Аналіз ризику передбачає виявлення потенційних чинників ризику діяльності та оцінку їх значущості з метою розробки методів зниження ризику або зменшення пов’язаних з ним несприятливих наслідків.

У світовій практиці є безліч методів для оцінки ризику країни. Наприклад, метод «старих знайомих», «великих турів», «дельфійського оракула», індексу BERI, PSSi, Ecological Approach, ASPRO / SPAIR, ESP, модель Вальтера, Price-модель та інші.

До 70-х років минулого століття аналіз ситуації в закордонних країнах обмежувався якісними оцінками – дослідження ризику країни з використанням методів «старих знайомих» («Old Hands») та «великих турів» («Grand Tours»). Такий аналіз проводився при вирішенні питання про нові інвестиції або про вихід на новий ринок. Якщо ризик країни здавався занадто високим, то нові проєкти або не реалізовувалися (принцип go / no go), або до вартості проєкту додавалася «премія за ризик» для обліку високої ймовірності втрат. Оцінка ризику країни не переглядалася допоки в країни не відбувалося значних подій, що підвищують ризик.

Оцінку ризику країни за методом «старих знайомих» «Old

Hands» здійснюють за звітами, складені фахівцями, що володіють знаннями про відповідну країну і підтримують контакти з впливовими й добре поінформованими особами в цій країні (вченими, дипломатами, журналістами, бізнесменами). Головним недоліком цього методу є те, що доводиться покладатися на судження цих осіб.

Метод «великих турів» «Grand Tours» передбачає відвідування досліджуваної країни групою експертів і налагодження там контактів з місцевими лідерами, урядовцями та бізнесменами. Негативною рисою цього методу є можливе прикрашання інформації і зайво оптимістичний прогноз.

З 80-х років XX ст. посилюється увага до кількісного підходу в оцінці ризику країни. Цей підхід дозволяє порівнювати різні країни за ступенем ризику, використовуючи єдиний числовий фактор ризику, який підсумовує відносний вплив певної кількості соціально-політичних чинників за допомогою різних політичних та соціальних індикаторів. Головним недоліком кількісних методів є використання вузького визначення ризику країни і концентрація на обмеженій кількості підвидів ризику, таких як політична нестабільність, валютний контроль , експропріація і ряд інших. Повний список можливих ризиків, з різним ступенем потенційного впливу на діяльність є набагато ширшим і включає кілька сотень політичних, економічних і соціально-культурних факторів. Основною проблемою кількісного методу є вибір факторів і визначення їх відносної ваги залишається.

Часто в аналізі ризиків використовують рейтинговий метод. Порівняльні рейтингові системи використовують схожі методології. Наприклад, у рейтингу Euromoney's Country Risk Index, що публікує журнал «Euromoney», оцінка країн визначається за 9 параметрами, кожен з яких має певну вагу в загальному рейтингу. Максимальна підсумкова оцінка для країни – 100 балів. Рейтинг характеризує економічну можливість країни розплачуватися за отримані позикові кошти.

До складу цього кредитного рейтингу входять індикатори:

– політичний ризик (25 % ваги в загальному рейтингу);

– економічні перспективи (25 % ваги);

– 3 фінансових індикатори (по 10 % ваги в загальному

рейтингу на кожен);

– 4 банківських індикатори (кожен по 5% ваги в загальному рейтингу).

Рейтинг складається двічі на рік (у березні та вересні) і наразі охоплює понад 180 країн світу.

Підхід до оцінки ризику країни за допомогою матричних координат схожий на рейтинговий, він також використовує набір релевантних параметрів в процесі оцінки ризику. Однак на відміну від простого ранжування країн, аналітичні результати наносяться на матрицю з двох вимірювань, яка ділиться на чотири квадранта, розділених двома осями. Кожна вісь являє параметр ризику. Наприклад, одна вісь може відображати політичний ризик, інша відображає економічний ризик. Країни, що потрапили в квадрант з негативними значеннями, відкидаються, а що залишилися знову піддаються дослідженню за наступними двома параметрами. Прикладом є оцінки, які здійснювала організація Business International, в них дві осі представляли собою ризик і перспективи ринку.

Список використаних джерел:

1. Волков І.М. Грачова М.В. Проектний аналіз: Підручник для вищ. навч.закладів. Москва: Инфра-М, 2004. 495 с.

2. J. de la Torre, Neckar D. Forecasting political risks for international operations, International Journal of Forecasting, 1988, 4, p.230.

О.І. Зайцева, к.е.н., доцент,
засновниця проекту «Освітні мандри»,
співзасоновниця ГО «Новітній погляд»

РАЦІОНАЛЬНА ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВІЙНИ

Умови воєнного стану змінили правила ведення бізнесу, методи прийняття управлінських рішень, підходи до формування бренд-стратегій. Перед підприємствами постає питання: як зробити свій бізнес доцільним, корисним і соціально відповідальним. В цих не можливе відсторонення від теми війни, це несе високі репутаційні ризики, втрату споживчої лояльності і місця на ринку. В мирний час бренд без позиції був не привабливим, тепер стає абсолютно не прийнятним.

Таблиця 1

Раціональна технологія прийняття маркетингових рішень в умовах війни бренду “KACHOROVSKA”

№	Етап	Управлінські аспекти реалізації етапу
1	Діагноз проблеми	1. *Усвідомлення відповідальні* перед країною, пошук національної ідентичності та самоідентифікація та під час війни як складової інтегрованого впізнаваного бренду в контексті самостійного просування і партнерських колаборацій. 2. *Встановлення мети* — виробництво ергономічного, зносостійкого взуття для військових: комфортних, полегшених літніх берців з натуральної шкіри
2	Накопичення інформації про проблему	1. Військове взуття на українському ринку представлене вітчизняною продукцією зі штучної шкіри (вартість 1950 грн) 2. Якісною імпортною продукцією, вартістю від 200 долл. США (6000 грн) 3. Якісним військовим секонд-хендом, вартістю від 50 долл. США (1500 грн) 4. Самостійне виробництво, реалізація за собівартістю 40 долл. США (1400 грн)
3	Розробка альтернативних варіантів	Розроблено шляхи реалізації берців: 1. Через сайт kacharovska.com/armyboots 2. Через платформу PROZORRO 3. Через фонд «Повернись живим» 4. Бізнес-сторінку @kacharovska_atelier 5. Передзамовлення за передплатою
4	Оцінка альтернативних варіантів	Найбільш доцільними було обрано: 1. Передзамовлення за умови передплати вартістю 40 долл. США (1400 грн) 2. На сайті kacharovska.com/armyboots 3. В Instagram @kacharovska_atelier
5	Прийняття рішення	Виробництво літніх берців з натуральної шкіри за умов передплати, терміном виробництва 10-14 днів, вартістю 40 долл. США (1400 грн). Замовлення прийматимуться на сайті kacharovska.com/armyboots та бізнес-сторінку в Instagram @kacharovska_atelier

До війни щирість, влучний контент та вибір доречних методів управління були важливими, а тепер стали необхідними. Тому багато брендів позначають продукцію національною символікою і відповідним маркуванням. Це виробники взуття

“HVOYA”, які 50% перераховують на воєнне волонтерство; виробники худі “JUL”, які 25% із кожної купівлі донатять фонду “Повернись живим”; бренд молодіжного одягу “Mogozine” відправляє на потреби ЗСУ з кожного замовлення 50% від вартості речі; дизайнери “COOSH” придбали тепловізори і бронежилети на суму 139000 гривень; робітники “SHYPELYK” шиють розвантажувальні пояси і віддають безоплатно; ювелірний дім “Oberig” виробляє прикраси Янголів-охоронців і гроші з продажу передає на пошив військової амуніції [1]. Однак, деякі бренди вважають “не екологічним” перераховувати кошти на зброю і допомагають українській економіці та постраждалим від воєнних дій в інший спосіб. Так, виробник костюмів “BETTERME” створив колекцію в національних кольорах і 50% прибутку спрямував на допомогу потерпілим дітям в UNICEF Ukraine; магазин дитячих книжок організує навчання для дітей-переселенців; школа “Базілік” в партнерстві з Міністерством цифрової трансформації, проводять безкоштовні лекції для підприємців у вільному доступі на каналі “Дія.Бізнес” [2]. Застосування раціональної технології прийняття маркетингових управлінських рішень в умовах війни можна привести на практиці відомого бренду “KACHOROVSKA”, який здійснив благодійне пошиття 1300 пар берців для бійців ЗСУ (табл. 1).

За час війни виготовлено 1575 пар якісних військових берців. Їх замовляють волонтери, територіальні громади, які опікуються своїми воїнами-земляками, колеги, знайомі і родичі наших героїв.

Список використаних джерел:

1. 11 українських брендів, які працюють і донатять ЗСУ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.the-village.com.ua/village/service-shopping/style-guide/324975-ukrayinski-brendi-yaki-prodovzhuyut-pratsyuvati-ta-donatyat-zsu

2. “Говорить бізнес: де і як комунікувати під час війни”, проект підготовлений Міністерства цифрової політики та школи маркетингових комунікацій “Dazilik Media”. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:https://mcusercontent.com/f44d33a0404a8c51d0e48dee5/images/339a65d0-744b-5141-550c-ba2b96867574.png

М.І. Зелена, к.е.н., доцент,
К.К. Селезньова, здобувач вищої освіти,
Н.М. Яськов, здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет

МЕТОДИКА ВІДБОРУ ІНТЕРНЕТ-ІНФОРМАЦІ: ВПЛИВ СУЧАСНИХ ІНТЕРНЕТ – ТЕХНОЛОГІЙ

Розвиток сучасної цивілізації напряму залежить від глобальних перетворень інформаційних ресурсів і засобів їх використання в усіх регіонах світу. Останнім часом індустрія інформації перетворилася в нову галузь світової економіки, вона стала невід'ємною складовою сучасних процесів глобалізації, що відкриває широкий доступ до сучасних технологій, науки та культури і водночас впливає на трансформацію людства.

Як стверджують фахівці, сучасна людина за місяць отримує та обробляє стільки інформації, скільки людина XVII ст. отримувала за все своє життя. Щомісяця в мережі Facebook викладається у відкритому доступі 30 млрд нових джерел інформації, у середньому кожну хвилину через Інтернет відправляється 200 млн електронних листів (хоча більшість з них – спам), а такий пошуковий гігант, як Google, за цей же час обробляє понад 3,6 млн пошукових запитів по всьому світу [1].

Цілком закономірно, що за таких глобалізаційних процесів Інтернет став найпопулярнішим джерелом інформації та набув у суспільстві оцінки найавторитетнішого ресурсу, оскільки пошук даних у мережі зручний, простий, потребує значно менше часу, ніж інший спосіб пошуку необхідної інформації без допомоги електронних ресурсів (паперові матеріали, що зберігаються в бібліотеках, архівах тощо).

У свою чергу постійний розвиток інтернет-технологій, створення глобальних інтеграційних ресурсів сприяє розширенню інтернет-аудиторії, яке відбувається як на рівні державних, комерційних, громадських установ – з метою вирішення найважливіших проблем економічного, політичного характеру, так і на рівні окремої людини – для забезпечення комунікаційних потреб, прояву творчості при створенні інформаційних потоків. Зростання інтернет-аудиторії, зі свого боку, спричиняє появу нових інформаційних сервісів, ресурсів,

великих інформаційних масивів.

З огляду на те, що інтернет-аудиторія розширюється, актуалізується питання дослідження та вивчення інформаційних процесів середовища Інтернету, їхнього впливу на свідомість громадян, політичну, соціальну, культурну сфери суспільства для врахування в інформаційно-аналітичній діяльності в процесі підготовки інформаційно-аналітичної продукції та послуг, формування сучасного національного інформаційного простору.

Уміння критично споживати інформацію перетворюється на необхідну вимогу для суспільства, адже останнім часом, як доводить моніторинг інформації вітчизняних і зарубіжних інтернет-ресурсів, набула поширення практика поширення неправдивої або пропагандистської інформації, дезінформації, яка використовується для «просування» певних ідей і продуктів, стає потужним знаряддям в інформаційних війнах. Отже, постає питання: чи можна цілком довіряти інформації, яка публікується в Інтернеті, і як розрізнити і відокремити правдиву частину від дезінформації, неправдивих повідомлень, розпізнати фейкові (англ. fake – підробка) новини, які оперативно з'являються на сторінках інтернет-видань. Тому, у свою чергу, журналістська та наукова спільноти, ряд українських ЗМІ, патріотично налаштованих громадян задля уникнення поширювання неправдивої (неперевіреної) інформації дедалі ширше запроваджують різні програми, створюють сайти з розпізнавання дезінформації, надають доступ до джерел, які викривають підробки, спростовують необ'єктивність чи упередженість поданої інформації, для подальшого застереження суспільства від інформаційного тиску, обману [2].

Робота цих підрозділів полягає у відборі, обробці й аналізі інтернет-інформації за тематичними запитами, у створенні нових знань за формулою «інформація на базі інформації», у подальшій розробці аналітичного дослідження, що пояснює події, які відбуваються або відбулися, і містить прогноз на майбутнє, а також у представленні його результатів у вигляді інформаційно-аналітичних продуктів. Багато дослідників доходять висновку, що в процесі пошуку інформації для подальшої аналітичної обробки варто звертати увагу на ті сайти, де інформація характеризується високою якістю, унікальністю,

посиланням на надійні джерела: сайти інформаційних агентств світового рівня; сайти державних установ (центральних, регіональних владних структур); сайти міжнародних організацій; сайти бібліотек; сайти наукових конференцій; сайти вищих навчальних закладів [3].

Отже, від медіа-грамотності залежать фундаментальні аспекти демократії, економіки, наукових досліджень та застосування знань, зусилля недостовірної інформації, шуму нищить Інтернет. Слід додати, що велика роль як провідників знань у цьому контексті відводиться бібліотечним інформаційно-аналітичним службам, професіоналізм яких стоїть на сторожі донесення до суспільства достовірної, повної, об'єктивної інформації задля цивілізаційного поступу.

Список використаних джерел:

1. Горовий В. Національні інформаційні ресурси в контексті посилення глобальних інформаційних впливів / В. Горовий // Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського ; НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського, Асоц. б-к України. – К., 2013. – Вип. 36. – С. 7–21.

2. Назарук Т. Топ-8 фейкових новин українського Інтернету [Електронний ресурс] / Т. Назарук // Медіа-грамотність: – Режим доступу: http://osvita.mediasapiens.ua/material/11316.

3. Чулівська І. Інформація в українських ЗМІ: оперативна, точна, але неповна [Електронний ресурс] / І. Чулівська // Інститут масової інформації : веб-сайт. – Режим доступу: http://imi.org.ua/analytics/40178-informatsiya-v-ukrajinskih-zmi-operativna-tochna-ale-nepovna.html.

О.В. Костяна, к.е.н., доцент
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

КОНТРАБАНДА В УКРАЇНІ ЯК ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ

В сучасному світі контрабанда є серйозною проблемою для більшості держав та суб'єктів господарювання. Для Української економіки питання контрабанди є також достатньо актуальними, що загрожують національній безпеці загалом, і таким її складовим як економічна та митна безпека зокрема. Адже контрабанда та митні правопорушення спричиняють серйозні недонадходження коштів до Державного бюджету, а також на

митну територію потрапляють речовини та пристрої що загрожують безпеці життя та здоров'я громадян та суспільному правопорядку.

Проблеми контрабанди та шляхи боротьби з нею розглядали в своїх роботах іноземні науковці, а саме, Басель Алі Діб, О. Бусол, Д. Бхаваті, Б. Хансен, а також вітчизняні дослідники, такі як о. Бандурка, Т. Калінеску, В. Ложкін, М. Литвин, Д. Османова, П. Пасєка, О. Потушинська, Ю. Турчин, П. Пашко, П. Пісной В. Хома та інші. Однак, незважаючи на значний внесок науковців у розвиток теоретичних положень та методичних засад стосовно такого явища, як контрабанда, деякі теоретичні та практичні аспекти контрабанди є недостатньо розкритими.

Слово «контрабанда» наразі часто вживається і у побуті, і у науковому та професійному спілкуванні, однак трактування цієї категорії є неоднозначним.

Саме визначення «контрабанда» є словом італійського походження – contrabando, утвореним від contra «проти» і bando «урядовий указ». Тобто, якщо перекладати дослівно, то це діяльність, що суперечить державному законодавству.

Підходи до визначення категорії контрабанда не є ідентичними. Слід відрізняти правовий аспект визначення контрабанди та загальноекономічний.

Відповідно до актуальної редакції Кримінального кодексу України (стаття 201) під визначення категорії «Котрабанда» потрапляє незаконне переміщення через митний кордон лише певних груп товарів. Наразі до них відносять [1]:

культурні цінності;

отруйні, сильнодіючі, вибухові речовини,

радіоактивні матеріали;

зброя та боєприпаси;

частин вогнепальної нарізної зброї;

спеціальні технічні засоби негласного отримання інформації;

стратегічно важливі сировинні товари, щодо яких законодавством встановлено відповідні правила вивезення за межі України.

Також відповідно до ст. 305 Кримінального кодексу [1] визначення «контрабанда» застосовується і до незаконного переміщення через кордон наркотичних засобів, психотропних

речовин, їх аналогів чи прекурсорів або фальсифікованих лікарських засобів, хоча ці групи товарів і не вказані у ст. 201, де наведено визначення контрабанда.

Основною відмінною рисою, що відрізняє порушення митного законодавства від контрабанди відповідно до вітчизняного законодавства, є те, що за вчинення контрабанди виникає кримінальна відповідальність відповідно Кримінального кодексу, а при здійсненні інших порушень митного законодавства наслідки для порушників можуть бути лише адміністративного характеру відповідно до Митного кодексу [2].

Слід зазначити, що починаючи з 2018 р. відповідно до ст. 201-1 Кримінального кодексу кримінальна відповідальність також настає в випадку переміщення через митний кордон України поза митним контролем або з приховуванням від митного контролю лісоматеріалів, пиломатеріалів цінних та рідкісних порід дерев, лісоматеріалів необроблених, інших лісоматеріалів, заборонених до вивозу за межі митної території України. І за критерієм наявності кримінальної відповідальності подібні дії також можна віднести до контрабанди.

До 2012 р. в Україні до контрабанди також відносилося переміщення будь-яких товарів через митний кордон України поза митним контролем або з приховуванням від митного контролю, вчинене у великих розмірах. Станом на 2012 р. такий «великий» розмір щодо контрабанди був встановлений на рівні від 536 500 грн.

На початку 2012 р. було змінено законодавство щодо такої товарної контрабанди. Було скасовано кримінальну відповідальність, однак при цьому збільшено адміністративну. Так до 2012 за незаконне переміщення через кордон товарів (вартість яких була менше за встановлений законодавством великий рівень) було встановлено штраф у розмірі від 500 до 1000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (тобто від 8500 до 17 000 грн.), або конфіскація таких товарів, а також конфіскація транспортних засобів, які використовувалися для їх переміщення.

Після набуття чинності Законом [3] адміністративна відповідальність стала полягати в тому, що розмір штрафу

становитиме 100% вартості товару, а також його конфіскація. За такі ж повторні порушення митних правил передбачається накладення штрафу в розмірі 200% вартості товарів. Норма про конфіскацію транспортних засобів, які використовувалися для переміщення цих товарів залишилася стабільною.

Таким чином контрабанда загрожує нормальному функціонуванню і окремих підприємств, і всій економіці деражаві. Відповідно до актуального вітчизняного законодавства лише ввезення окремих видів товарів визначається як контрабанда і загрожує аримінальною відповідальністю особі, що її здійснює.

Список використаних джерел:

1. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III Url: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text

2. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. Url: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text

3. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо гуманізації відповідальності за правопорушення у сфері господарської діяльності» від 15.11.2011 р. № 4025-VI. Url: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4025-17#Text

A. Kotlyk, PhD in Economics, Associate Professor
O. Zybriev, student
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

THE ESSENCE OF THE TERM “MARKETING PLANNING” FOR AN ENTERPRISE

An important issue for various organizations is the planning and of marketing activities of the enterprise. One of the main reasons for the underdevelopment of marketing is the inadequate attention to marketing research. As a result, companies operate in conditions of limited information about the market in general and its individual segments in particular.

In order to define the essence of the term “marketing planning”, it is suggested to use the method of synthesis, integrating the definitions of the terms “marketing” and “planning”. Thus, let’s consider the definitions of the term “marketing” first.

Kotler Ph. [1] defines marketing as a type of activity aimed at meeting the needs of the consumer through exchange.

Abramishvili G. G. [2] provides wider understanding of marketing, defining it as “a kind of philosophy of business operations”.

American Marketing Association [3] states marketing is the process of planning and implementing the design, pricing, promotion and implementation of ideas, goods and services through exchange, satisfying the goals of individuals and organizations. Lambin J.-J. [4] claims marketing today is understood as a market-oriented entrepreneurial style of thinking, which is creative, systematic and sometimes aggressive. Golubkov E. P. [3] joins wider and narrower approaches, defining marketing ds both a business philosophy and an active process.

Analyzing all the concepts, we can say that the American Marketing Association provided the most capacious concepts of marketing, because it was named as process.

Marketing as a managerial activity involves decision-making on the basis of various economic calculations, involves the creation of organizational, economic and legal conditions for the effective development of the enterprise. That is why it is so important to make and make informed decisions in all types of marketing activities (feasibility of development, development and release of new products targeted to a specific market or consumer, in the prescribed amounts taking into account the product life cycle; feasibility of independent research and development or procurement of patents and licenses, sources of raw materials, equipment, the main directions of personnel policy, the feasibility of commercial operations for the sale of products, etc.). Marketing includes the definition of sales channels and methods for each type of product and market; calculations of costs for the organization of sales, advertising and transportation of products [5].

Next is to consider the definitions of planning provided by different scholars. Chikisheva N. M. [6] defines planning as a process of decision making that allow to ensure the effective functioning of the enterprise in the future. Rogozhin P. S. [7] claims planning is based on forecasting: “Planning is the forecasting (determination) of the parameters of the controlled process based on the comparison of information about the needs of the external environment in the results of this object and its capabilities”. Serdyuk V. R. [8] defines planning as the achieving the planned

management goals.

Analyzing all the concepts, we can say that the authors Chikisheva N. M. and Serdyuk V. R. provided the most capacious concepts of planning, because it is important not only to develop the correct sequence of actions, but also to direct them to the long term to obtain the expected effect.

Thus, integrating the definitions for marketing and planning, the definition of the term “marketing planning” can be provided: marketing planning is the process of development of the content and sequence of actions aimed at deciding the design, pricing, promotion and implementation of ideas, goods and services through exchange, satisfying the goals of individuals and organizations, basing on forecasting of the external environment.

All in all, we can conclude that marketing planning is the systematic use of marketing resources to achieve marketing goals. This is the means by which the enterprise monitors and controls many external and internal factors that affect profit.

Thanks to marketing planning, the managers of the enterprise will be able to clearly understand what position the enterprise intends to take in the market in order to achieve its goals. This will help managers of different departments to work together, and not just solve their own narrowly functional tasks.

The successful operation of the marketing service of an enterprise is possible only on the basis of a coordinated system of projects, plans and programs for the functioning of the enterprise as a whole and separately for the marketing function [9].

References:

1. Kotler Ph. Marketing Management / Ph. Kotler, K. L. Keller. – 13th edition. – NY: Pearson College Div, 2008. – 816 p.

2. Абрамишвили Г. Г. Проблемы международного маркетинга / Г. Г. Абрамишвили. – Москва : Международные отношения, 1984. – 223 с.

3. Ванчикова Е. Н. Маркетинговые исследования : учебн. пособ. / Е. Н. Ванчикова. – Улан-Удэ : Изд. ВСГТУ, 2005. – 160 с.

4. Lambin J. J. Strategic Marketing: A European Perspective / J. J. Lambin. – London: McGraw Hill. 1993. – 539 p.

5. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посіб. – 2-ге вид., допов. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев’яненко. – К.: КНЕУ, 2012. – 379 с.

6. Чикишева Н. М. Планирование на предприятии в строительстве : Учебн. пособ. / Н. М. Чикишева, Н. В. Меллер. – 2-е изд. – СПб.: СПбГУЭФ, 2010. – 133 с.

7. Рогожин П. С. Економіка будівельних організацій / П. С. Рогожин, А. Ф. Гойко. – К.: Видавничий дім «Скарби», 2001. – 448 с.
8. Сердюк В. Р. Антикризове управління : навчальний посібник / В. Р. Сердюк, І. В. Заюков. – Вінниця : ВНТУ, 2009. – 162 с.
9. Маркетинг : учебно-методическое пособие / сост. И. В. Ильичева. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 229 с.

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ПРИЧИНИ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВА

Відношення до кризових явищ в економіці змінювалося протягом майже трьох століть. Дослідженням природи економічних криз та ґрунтовним описом кризових процесів займались такі відомі економісти, як Жан Шарль Леонар Симон де Симонді, Д. Рікардо, К. Маркс, Й. Шумпетер, К. Жюгляр, Дж. Кітчін тощо.

Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві

Головними зовнішніми факторами фінансової кризи на підприємстві можуть бути:

спад кон'юнктури в економіці в цілому;

зменшення купівельної спроможності населення;

значний рівень інфляції;

нестабільність законодавчої бази та податкової системи;

нестабільність фінансового та валютного ринків;

зниження ємкості внутрішнього ринку;

посилення конкуренції в галузі;

криза окремої галузі;

сезонні коливання;

посилення монополізму на ринку;

політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або в країні підприємств - постачальників сировини (споживачів продукції);

конфлікти між засновниками (власниками).

Вплив екзогенних факторів кризи має здебільшого

стратегічний характер. Вони зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, якщо менеджмент неправильно та несвоєчасно реагує на них, тобто якщо відсутня або недосконало функціонує система раннього попередження та реагування, одним із завдань якої є прогнозування банкрутства.

Внутрішні фактори, що впливають на кризовий фінансовий розвиток підприємства:

1) низький рівень кваліфікації персоналу та управління підприємством;
2) низька якість менеджменту;
3) відсутність або незадовільна робота служб контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль);
4) низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції;
5) недостатньо диференційований асортимент продукції;
6) брак інновацій та раціоналізаторства;
7) прорахунки в інвестиційній політиці;
8) перевищення допустимих рівнів фінансових ризиків;
9) дефіцити у фінансуванні;
10) надмірна частка позичкового капіталу;
11) ріст дебіторської заборгованості;
12) низький рівень використання основних засобів;
13) неефективна структура активів (низька їх ліквідність).

Загалом усі названі причини кризи досить тісно взаємопов'язані, становлять складний комплекс причинно-наслідкових зв'язків.

Безперечно, досліджуючи те чи інше підприємство, той чи інший випадок фінансової кризи, можна виокремити певні специфічні причини фінансової неспроможності, але по суті вони зводяться до вище перелічених.

Список використаних джерел:

1. Batmanghlich C. A., Bobyl V. V., Martseniuk L. V. Development of P2P Lending in Term of Crisis. Philosophy, Economics and Law Review. 2020. Vol. 1. P. 71–79.

2. Остапенко О.М. Кризи та їх класифікація на підприємстві. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції “Аграрний форум - 2006". Суми: СНАУ, № 3-4 (20-21), 2006. С. 210-214.

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент,
В.В. Бірюлін, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

НЕОБХІДНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРИЗАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У науковій літературі подаються такі уявлення про кризу в найширшому її розумінні.

Так, автори зазначають, що: "Криза - це переломний етап функціонування будь-якої системи, на якому вона зазнає впливу ззовні чи зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування" [1].

Також Чевганова В.Я. наводить визначення кризи, яка стосується елемента системи управління: "Це наслідок зриву досягнення окремої цілі чи випадання одного елемента із системи управління (втрата постачальника, джерела сировини, зміна транспортної схеми, звільнення провідного спеціаліста)".

Наведені вище різні визначення кризи як явища, вважаємо одночасно справедливими, бо стосуються вони різних рівнів системи (рис. 1): системи як загальної категорії, економічної системи та елемента економічної системи.

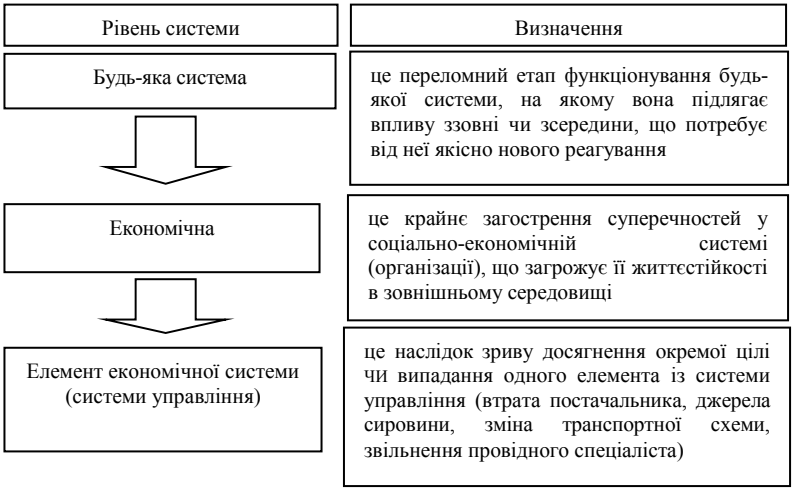


Рис. 1. Визначення терміна "криза" для різних рівнів системи

У тлумаченнях кризового стану підприємства можна виділити такі дві складові:

суб'єктивну, коли криза визначається на основі ставлення керівництва до явищ на підприємстві;

об'єктивну, коли криза визначається на основі відповідності параметрів підприємства вимогам зовнішнього оточення.

Різноманітність тлумачень кризи зумовлена існуванням різних видів локальних криз (прояву кризових явищ), які у поєднанні утворюють складніше явище - кризовий стан підприємства.

Дуже поширений погляд, що криза на підприємстві - це відхилення фактичного стану від запланованого. Це розуміння є суб'єктивним і його практичне застосування надто залежить від професійності управлінців, організації роботи та правильно поставленого планування на підприємстві, що є недоліком.

Науковцями також пропонується розуміння кризи як об'єктивного явища. Найпоширенішими недоліками у такому разі є занадто спрощене розуміння у вигляді кількох показників [2] та подання кризи як погіршення фінансового стану чи інших параметрів діяльності без будь-якого уточнення ступеня їхнього погіршення.

Об'єктивні тлумачення істотно обмежують неоднозначні трактування та набагато легше піддаються оцінці, що свідчить про їхню головну роль при визначенні кризового стану підприємства.

Отже, на нашу думку, ґрунтуючись на об'єктивній складовій тлумачення кризового стану та творчо розвиваючи вищенаведені визначення, вважаємо, що криза на підприємстві - це загострення суперечностей у соціально-економічній системі організації, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі та вимагає від неї якісно нових змін.

Дефініція основних термінів полягає у такому:

загострення - більш напружений, нестерпний та непримиренний стан;

загроза - можливість або неминучість виникнення чогось небезпечного, прикрого;

життєстійкий - здатний виживати у складних умовах, переносити несприятливі умови;

навколишнє середовище - сукупність економічних умов, в яких функціонує підприємство;

якісно нові зміни - перетворення в системі організації підприємства.

Список використаних джерел:

1. Batmanghlich C. A., Bobyl V. V., Martseniuk L. V. Development of P2P Lending in Term of Crisis. Philosophy, Economics and Law Review. 2020. Vol. 1. P. 71–79.

2. N. Verkhoglyadova, I. Kononova, Ye. Morozova, O. Kubetska, Ye. Kovalenko-Marchenkova. Management of structural changes in the system of economic formation of sustainable development. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, Economy and management. 2022, № 2. P. 135–141.

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент,
І.І. Гузь, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

СУТНІСТЬ І СКЛАДОВІ ТЕХНОЛОГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Для успішного розвитку, підприємству необхідно перейти від концепції адаптації та виживання, до моделі сталого розвитку. Розробка на підприємстві стратегії переходу на шлях сталого розвитку з системою цілей, індикаторів та механізмів реалізації набуває особливо важливе значення і для регіону в цілому. Це пов'язано з тим, що нові економічні реалії висунули на перший план завдання стійкого розвитку підприємства та його здатність протистояти несприятливим ситуацій, що викликає необхідність забезпечення надійності кожного окремого підприємства.

Система фінансового менеджменту на підприємстві в умовах невизначеності і ринкової нестабільності повинна оперативно реагувати на будь-які зміни в господарській діяльності, для цього вона повинна в передкризовому періоді, коли ймовірність ризику банкрутства незначна, проводити антикризову діагностику. Якщо це не буде зроблено, то криза може виявитися несподіваним для керівництва компанії, і вихід з нього зажадає великих фінансових витрат.

Таким чином, для відділу фінансового менеджменту пропонується розробити комплексний превентивний антикризовий механізм діагностики ризику банкрутства, який дозволить на стадії формування кризового процесу або на стадії

настання неспроможності сформувати і виробити оперативні рішення по оцінкою і поліпшенню фінансово-економічного стану підприємства або стратегії виходу з хронічної кризи.

Діагностика ризику банкрутства - це комплексний аналіз, який дозволить виявити проблемні місця у фінансовій діяльності підприємства і оцінити фінансову стійкість. На відміну від системного аналізу, який переважає на стратегічному рівні підприємства, діагностика ризику банкрутства використовується в тактичних ланках управління [12]. будемо дотримуватися визначення діагностики сформульоване Мінаєвим Е.С. і Панагушин В.П.: діагностика - оцінка стану, в якому знаходиться організація. Таким чином, запропонований механізм діагностики ризику банкрутства буде визначати ймовірність ризику банкрутства період і етап кризи.

Класична стратегії запобігання банкрутства має наступний вигляд:

1. Підвищення якості управління фінансовою діяльністю підприємства. Актуальність даної проблеми проявляється в тому, що фінансово – економічне становище підприємства, показники ліквідності і платоспроможності, фінансової стійкості безпосередньо залежать від того, наскільки швидко кошти в розрахунках перетворюються в реальні гроші, тобто підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю відображає поліпшення фінансового стану підприємства.

2. Формування фінансових ресурсів підприємства. Наступним кроком в розробці стратегії запобігання банкрутства підприємства є диверсифікації боргових зобов'язань за борговими інструментами.

3. Ефективність інноваційної та інвестиційної діяльності У період поширення кризових явищ практично на всіх рівнях світової економічної системи діалектика розвитку інноваційно - інвестиційної діяльності в сфері промислового виробництва має реалізуватися з використанням високоефективних інструментів і методів, що представляють собою гармонійний симбіоз науково - дослідного і виробничого потенціалів.

Таким чином, доцільно виділити три блоки стратегічних напрямків, враховують характер діяльності підприємства:

1. Оптимізація і контроль дебіторської заборгованості.

Полягає у визначенні стратегічних позицій з основних дебіторів підприємства. В рамках даної позиції передбачається сформувати єдину концепцію управління дебіторською заборгованістю

2. Вдосконалення фінансової діяльності. передбачає диверсифікацію боргових зобов'язань за борговими інструментами, тобто заміщення короткострокових боргів на довгострокові.

3. Ефективне і перспективне управління інвестиційним та інноваційним розвитком підприємства. Дана стратегічна позиція повинна включати оптимізацію структури формуються інвестиційних ресурсів і їх розподілу, а також вироблення інвестиційної політики по найбільш важливим аспектам інвестиційної діяльності.

Антикризове керування фінансового характеру на даний час є одним з основних елементів для ефективної господарської роботи кожного суб'єкта бізнесу.

Антикризове фінансове керування суб'єкта бізнесу можна розглядати в двох ракурсах: по-перше, - це система превентивних заходів, зорієнтованих на недопущення фінансової кризи: АВС аналіз суб'єкта бізнесу, прогнозування ймовірності настання банкрутства, керування ризиками (мінімізація та нейтралізація), впровадження системи попереджувальних заходів тощо; по-друге, - це система управління фінансовими ресурсами, зорієнтована на відновлення функціонування суб'єкта бізнесу з кризи, в тому числі шляхом проведення санації.

Технологію управління в умовах кризи, відображають послідовність і видовий склад управлінських впливів та операцій щодо діагностики, аналізу, оцінки усіх проявів кризи на підприємстві та здійснення на них керівних управлінськи впливів. Іншими словами, технологія управління в умовах кризи – власне усі види антикризової діяльності менеджменту підприємства.

Список використаних джерел:

1. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах Ефективна економіка. 2016. №5. Режим доступу до ресурсу : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954 [дата звернення 8.05.2020]

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент,
І.О. Тодоренко, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК ЗАПОРУКА СУВЕРЕНІТЕТУ ДЕРЖАВИ

Станом на сьогоднішній день питання суверенітету України є не просто актуальним, а головним. Суверенітет держави означає верховенство держави на своїй території, проте це не є можливим, за умови війни. Як тільки на території незалежної країни опиняється військовий контингент іншої країни, метою якої є анексія території та захоплення влади силовим чи будь-яким іншим шляхом найважливішим питанням автоматично стає захист своїх кордонів.

Україна знаходиться у положенні країни, яка веде оборонні дії з 2014-го року, з того часу, як влада РФ вирішила, що може безкарно розширювати свою територію за рахунок анексії земель нашої країни, проте ЗСУ героїчно дають відсіч загарбникам вже вісім років і навіть після початку повномасштабного наступу країни-агресора.

Україна перебуває у воєнному стані на час написання цієї роботи більше місяця та більше місяця загарбники несуть колосальні втрати, та не мають успіху у своїх злочинних діях. Але чому це можливо, особливо за умови чисельної переваги військ країни-загарбника?

Відповіддю є те, що наша армія та військовослужбовці набагато краще підготовлені та можуть розпоряджатись якіснішими інструментами, ніж загарбники. Це не було можливим у часи анексії Криму та окупування територій Донецької та Луганської областей, оскільки забезпечення армії було на нижчому рівні, бо влада, яка орієнтувалась на співпрацю з країною-агресором розкрадала бюджет та не розгортала діяльності для покращення оборонного потенціалу країни.

За вісім років терористичної діяльності РФ населення та влада України усвідомили цю проблему та мали змогу реанімувати армію та покращити її до такого рівня, що вона

протистоїть «другій» армії світу, та виглядає на її фоні абсолютно непереможною.

Це стало можливим завдяки курсу інтеграції до ЄС президента Володимира Зеленського. 11-го травня 2021-го року на форумі «Україна 30. Безпека країни» у Києві президент заявив усьому світу: «Україна не хоче війни, але для миру повинна мати сильну й боєздатну армію», це означало початок розробки та впровадження Концепції національної системи стійкості, яка передбачала забезпечення базових вимог НАТО [1].

Чому це стало можливим тільки зараз? Відповідь криється у тому, що курс президента від початку його кампанії орієнтувався на покращення стану економіки та економічної безпеки. Президент почав повномасштабну боротьбу з хабарництвом, приймав законопроекти, вектор направлення яких тримає курс на боротьбу з тіньовою економікою. Володимир Зеленський розгорнув діяльність у напрямку діджиталізації для кращого контролю сфери оподаткування, діловодства, у тому числі, й в економічний сфері, що дало змогу покращити стан економічної безпеки та взагалі економіки. Не на словах, а на ділі населення України могло спостерігати позитивні зміни у країні на прикладі, який мав змогу відчути на собі кожен: покращення стану доріг, що є частиною програми президента України «Велике будівництво» [2].

Результатом діяльності є те, що 5098 км доріг державного значення побудовано та відремонтовано, 2190 км доріг місцевого значення побудовано та відремонтовано, а покращення транспортного сполучення є важливою запорукою покращення стану економіки, оскільки перевезення можна вважати артеріями промисловості. Будь-яке виробництво неможливо уявити без транспортного сполучення, яке забезпечує привезення й вивезення усього, що підприємство виробляє та усього, що необхідно для даної діяльності, тому чим ефективніше й якісніше перевізники зможуть виконувати свою роботу, тим краще будуть розвиватись підприємства, що у свою чергу почне покращувати стан економіки у всеукраїнському масштабі.

Чому усе це важливо зараз та як президенство Зеленського

вплинуло на позитивну динаміку на фронті?

Сильна, стабільна, прозора економіка – першоджерело існування армії, бо без чесної системи оподаткування не можливе фінансування та розвиток армії, без правильної економічної стратегії не можливий розвиток інфраструктури та Збройних сил України, що є гарантом суверенітету та зараз причиною початку краху РФ. В доказ можна розглянути ще армію США, яка фінансується з податків, які очевидно не розкрадаються, а дають змогу нарощувати могутність, що показує стійкість економіки країни, а другим прикладом є армія РФ, фінансування якої розкрадалось за умов відсутності функціонування механізмів, що забезпечують економічну безпеку.

Отже, можна стверджувати, що саме правильно побудована стратегія розвитку економіки та економічної безпеки є першочерговим гарантом суверенітету будь-якої країни, оскільки є джерелом фінансування армії.

Список використаних джерел:

1. Україна не хоче війни, але для миру повинна мати сильну й боєздатну армію – Глава держави [Електронний ресурс]. – Режим доступу – URL: https://www.president.gov.ua/news/ukrayina-ne-hoche-vijni-ale-dlya-miru-povinna-mati-silnu-j-b-68361

2. Програма президента України «Велике будівництво. [Електронний ресурс]. – Режим доступу – URL: https://bigbud.kmu.gov.ua

Н.П. Левковець, к.е.н., доцент
Національний транспортний університет

МЕТОДИ ВИЯВЛЕННЯ ТА ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ

Кожен окремий ризик потрібно проаналізувати з позиції того, як він впливає на компанію. Менеджмент компанії має визначити цілі компанії і найважливіші ризики, що перешкоджають їх досягненню за допомогою таких заходів, методів і прийомів:

- робочі зустрічі й інтерв’ю;
- мозковий штурм;
- анкетування;
- графічне зображення процесів створення вартості,

включаючи визначення та зображення бізнес-процесів і ланцюжків створення вартості, а також зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на них;

- порівняння з іншими організаціями;
- обговорення з керівництвом. [1]

Існує безліч методів, кожний з яких допомагає одержати інформацію про характеристики окремих ризиків, властивих певним видам діяльності. Тому доцільно використовувати комплекс методів, щоб вирішити поставлене завдання.

Одні методи базуються на аналізі статистичних, фінансових, управлінських та інших звітних документів підприємства, інші потребують безпосередньої інспекції джерел небезпеки. Існують методи, що більше підходять до післяподійних, ніж до доподійних ситуацій. Деякі методи виявлення ризику базуються на кількісному аналізі, а інші використовують лише якісні підходи. Однак усі вони спрямовані на одне – виявити й описати ризики, що є в організації.

Отже, до основних методів одержання вихідної інформації про виробничі об'єкти можна віднести :

- стандартизований опитувальний лист;
- розгляд та аналіз первинних документів управлінської і фінансової звітності;
- аналіз даних щоквартальних і річних фінансових звітів;
- складання й аналіз діаграми організаційної структури підприємства;
- складання й аналіз карт технологічних потоків виробничих процесів;
- інспекційні відвідування виробничих підрозділів;
- консультації фахівців у певній технічній галузі;
- експертизу документації спеціалізованими консалтинговими фірмами;
- СВОТ-аналіз (загрози, можливості, сильні і слабкі сторони) [1].

Розглянемо основні етапи процесу управління ризиком:

1) установлення контексту ризику. Визначають стратегічні та тактичні цілі компанії;

2) аналіз (виявлення й оцінка) ризику. Мета цього етапу – одержати потрібну інформацію про структуру, властивості

об'єкта і наявні ризики. Зібраної інформації має бути достатньо для того, щоб приймати адекватні рішення щодо подальших ризиків, тобто певних подій та обставин) і їх оцінки. Виявляючи ризики (якісна складова), визначають усі ризики, властиві досліджуваній системі. Головне тут – не пропустити важливих обставин і докладно описати всі істотні ризики.

3) ранжування і відбір ризиків. Це визначення ступеня важливості ризиків для компанії і порядку, у якому ними займатиметься компанія. Критерієм може бути порівняння наслідків з прибутком, доходом та активами компанії;

4) вплив на ризик (вибір методів і стратегії). Це застосування конкретних способів впливу на ризики компанії для нейтралізації їх наслідків.

Список використаних джерел:

1. Ризик-менеджмент: навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / В.М. Мороз, С.А. Мороз. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – 140 с.

О.В. Майор, к.е.н., доцент,
М.В. Кучинський, здобувач вищої освіти
ПВНЗ «Європейський університет» Львівська філія

ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

Військові дії в Україні внесли зміни не тільки в повсякденне життя громадян, але і у функціонування національної економіки. Змінюються не тільки умови функціонування бізнесу та оподаткування, але і умови конкуренції.

Загально відомо, що кінцевою метою будь-якого підприємства, і, зокрема туристичного, є перемога в конкурентній боротьбі. Однак у сучасних умовах вона повинна бути не разова, не випадкова, а як підсумок постійних і грамотних зусиль керівників туристичних підприємств

Одним із методичних підходів дослідження конкурентоспроможності є використання теорії якості товару на основі визначення споживчої вартості туристичного продукту (послуги) чи методу еталонного товару. У разі застосування цього методу у сфері туризму конкурентоспроможність

підприємства ідентифікується з конкурентоспроможністю туристичного продукту (послуги) [3].

Таблиця 1

Основні види базових та альтернативних стратегій підприємств туристичного профілю в умовах конкуренції *[складено на основі 1,2,3]*

№ з/п	Різновид стратегії	Характер стратегії	Ключова стратегічна вказівка	Типова ситуація	Стратегічна альтернатива
1	Атакуюча	Обсяг продажів; дохід; частка ринку; розвиток діяльності	Введення свого продукту на ринок у нових природно-географічних зонах	Наявність нових недорогих каналів збуту; стабільний успіх у сфері бізнесу; наявність нових сегментів ринку	Просування на нові ринки; розширення сфер бізнесу; географічна експансія. Вертикальна, горизонтальна та побіжна диверсифікація. Зовнішньоекономічна діяльність та між фірмове співробітництво, кооперування діяльності
2	Атакуючо-оборонна	Дохід від обсягу продажів; дохід від активів; дохід від акцій; розвиток діяльності	Бажання збільшити частку свого турпродукту на традиційних освоєних ринках	Наявний ринок не насичений тур продуктом; норма споживання в постійних споживачів суттєво зростає; збільшення масштабів виробництва та реалізації тур продукту забезпечує стратегічні переваги	Економія витрат, консолідація, розвиток сфер бізнесу. Зростання за рахунок зменшення витрат, активізації фінансової діяльності. Забезпечення стабільної діяльності за рахунок фінансової економії та балансування на туристичному ринку
3	Оборонна	Критичний аналіз щодо турпродукту та ринків збуту, фінансового стану та процесу стратегічного управління	Бажання зберегти частку свого турпродукту на основі покращення якості	У базовій сфері бізнесу відбувається зниження обсягів реалізації та прибутку	Перебудова маркетингової та фінансової діяльності, а також діючої системи управління

Недоліком є те, що даний метод не враховує ефективність господарсько-фінансової діяльності та застосовується лише для

підприємств, що спеціалізуються на виробництві та реалізації однорідних товарів і послуг, оскільки під час диверсифікації діяльності втрачається зіставлення об'єктів порівняння [3].

Дослідження теоретичних та практичних основ визначення та оцінки конкурентоспроможності в туризмі становить необхідну передумову формування та реалізації конкурентних стратегій у контексті адаптивного стратегічного планування. Результативність даного процесу в першу чергу залежить від якості розроблених альтернативних стратегій (табл. 1).

На нашу думку, представникам українського туристичного бізнесу в сучасних непередбачуваних умовах, в умовах ведення бойових дій на сході та півдні України, слід використовувати оборонну стратегію розвитку з метою збереження частки свого турпродукту на ринку туристичних послуг.

Отже, в сучасних і нестабільних умовах господарювання виняткового значення підприємства туристичного профілю набувають питання створення та виробництво конкурентоспроможного туристичного продукту (послуги) з мінімальними витратами з метою одержання заздалегідь визначеної частки прибутку; якість послуг та здійснюваний контроль за нею, а також реалізація заходів щодо організації збуту, обслуговування після надання послуг і проведення рекламних кампаній.

Досягнення в результаті цих заходів поставлених цілей і є головним критерієм оцінювання виробничої та маркетингової діяльності туристичних підприємств України.

Список використаних джерел:

1. Холловей Дж.К. Тейлор Н. Туристичний бізнес: [пер. з 7-го англ. вид] Київ: Знання, 2007. 798 с.

2. Амстронг М. Менеджмент: методы и приемы : [пер. с англ.] Київ. : Знания-Прес, 2006. 876 с.

3. Мальська М., Антонюк Н., Ганич Н. Міжнародний туризм і сфера послуг. Київ : Знання, 2008. 661 с.

4. Тимчишин-Чемерис Ю.В., Пастернак О.І. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної справи в Україні. Международный журнал «Интернаука». №7 (29). 2017. Москва, Россия. С.165-171.

В.В. Малтиз, к.е.н., доцент
Запорізький національний університет

ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасні умови, що склалися, через вплив зовнішніх факторів таких як пандемія та воєнний стан, вимагають від сучасних підприємств функціонувати в реаліях, які спрямовані на перехід суб'єктів господарювання у цифровій формат діяльності та формат дистанційного управління.

Безумовно, нові технології та вдосконалення існуючих технологій є ключовим фактором у розвитку сучасного підприємства, що включає широкий спектр інструментів такі як мережа Інтернет, смартфони, соціальні мережі або будь-які програми, сервіси призначені для полегшення гнучкості роботи в сучасних умовах.

Але у ході цифровізації підприємства стикнулося з наступними проблемами:

– відсутністю системи правил, регламентів, стандартів збирання, класифікації, зберігання та використання даних (національний, регіональний, галузевий та інші рівні);

– проблемами захисту інтелектуальної власності, проблемами щодо захисту даних, ризики кібербезпеки;

– відсутністю у громадян достатніх компетентностей роботи з даними (цифрових навичок), відповідної освіти, професій;

– зростання кіберзлочинності в умовах збільшення кількості інформаційних систем, які використовують персональні дані;

– зменшення рівня зайнятості серед населення;

– проблеми з контролем над персоналом та деякими процесами підприємницької діяльності;

– зменшення продуктивності у зв'язку з тим, що дистанційна робота не спланована або не виконується і, як наслідок – зниження якості результатів;

– залежність ефективності роботи від якості зв'язку, наявності необхідної комунікацій (інтернету, мобільного покриття тощо);

Також, слід відзначити, що під час цифровізації, важливо створити цифрове інституційне середовище економіки у вигляді

стандартів, законів, норм і правил, одне з яких – це рішення про те, що цифрові форми офіційної взаємодії повинні стати першими, а аналогові другими, в тому числі й на міждержавному рівні, а також на рівнях взаємодії держав і бізнесу, громадян та бізнесу, постачальників і замовників товарів й послуг. Адже цифровізація дозволяє зменшити об'єм початкових капітальних витрат на розгортання необхідної цифрової інфраструктури, шляхом використання «хмарних» технологій та програмно-визначеної архітектури (з англ. "software-defined architecture") [1].

Надзвичайно важливе значення для становлення господарства, яке може інтегруватися до світової економіки в епоху цифровізації на партнерських засадах, має поєднання ринкової конкуренції і державного регулювання економіки. У регулюванні економіки необхідно посилити роль держави, яка повинна взяти на себе ініціативу щодо розробки господарської стратегії відносно стимулювання відтворення економічних ресурсів та модератора її реалізації. Отже, система індикативного планування, домінуюча в країні, що має переважно рекомендаційний характер, повинна набути дієвого характеру.

В основі інституціонального забезпечення цифровізації повинні бути прагматизм організаційної та інституціональної дії, разом із соціальною відповідальністю. Інституціоналізація господарського порядку в напрямі становлення і розвитку цифрової економіки повинна враховувати еволюцію соціальних цінностей, які домінують в господарському порядку сьогодення, та базуватись на якісних інститутах і креативних інноваторах.

Найближчим часом у зв'язку з цифровізацією та автоматизацією, можуть статися революційні трансформації, порівнянні з історичним переходом від сільськогосподарського виробництва до промислового: до 2030 р. від 75 до 375 млн. робітників (від 3 до 14% глобальної робочої сили) будуть змушені змінити професії. Економічні дивіденди від цифровізації, автоматизації, роботизації, ймовірно, надходитимуть до власників та виробників новітніх технологій, цифрового бізнесу, а також висококваліфікованої конкурентоспроможної робочої сили. Періоди переходу на

новий рівень суспільного, технологічного розвитку, євроінтеграційні процеси актуалізують запит на активну державну (а сьогодні вже і міждержавну) політику, яка була б здатна координувати й узгоджувати основні тренди (мегатренди) кардинальних структурних, технологічних, інституційних змін.

Зважаючи на особливості протікання процесів цифровізації бізнесу і приймаючи до уваги ризики, з якими можуть зіткнутися ключові галузі і економіка загалом, варто виділити цифрові можливості механізму державного регулювання.

Отже, слід заначити, що активна цифровізація бізнесу дає можливість враховувати загальноєвропейські тенденції розвитку та історико-культурні особливості територій, також тенденції щодо ефективного функціонування та поновлення діяльності суб'єктів господарювання в сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Городянська Л.В. "Цифровізація відтворювальних економічних ресурсів: можливості та перспективи." Побудова інформаційного суспільства: ресурси і технології: мате ріа ли XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 19-20 вересня 2019 р. Київ: УкрІНТЕІ, 2019. 404 с.

О.М. Мартин, к.е.н., доцент
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ

Управління збутовою діяльністю підприємства є базовим визначником успішної і ефективної діяльності підприємства. Реалізація як тактичних, так і стратегічних управлінських заходів на підприємстві стосовно збуту продукції є основою для створення оптимальної збутової діяльності на підприємстві, яка враховує можливості підприємства і сприяє максимальному задоволенню платоспроможного попиту споживачів, тобто забезпечує високу ефективність функціонування обидвох сторін в ринковому середовищі.

В процесі маркетингового управління процесами реалізації товару підприємство вирішує наступні завдання: вибір каналів збуту; відбір посередників, тобто торговельних структур, які

будуть забезпечувати доведення товару до кінцевого споживача; вибір форми торгівлі; організацію транспортування, складування, зберігання товарів; управління й контроль за каналами розподілу.

Управління збутовою діяльністю підприємства базується на конкретних методологічних засадах, основними з яких є:

1) наявність товару на ринку, який відповідає потребам і попиту споживачів;

2) наявність відповідної інфраструктури для здійснення збутової діяльності, зокрема, складських приміщень, торгових приміщень (як орендованих, так і власних), транспортних засобів, банків, посередницьких структур, товарних бірж;

3) наявність інформаційного забезпечення для обслуговування збутової діяльності – необхідна інформація про посередників, конкурентів, умови реалізації товару, наявність чи відсутність ризиків тощо. Стосовно інформаційного забезпечення, то слід зауважити, що інформація для забезпечення високої ефективності збутової діяльності повинна бути повною, об’єктивною і, звичайно, актуальною. Саме такий підхід до наявної інформації забезпечує підприємству оперативне і швидке реагування на ринкові зміни в величині попиту, цінах, наявність конкурентів, появу нових конкурентів, дозволяє підприємству створити якісне обслуговування споживачів;

4) вибір каналів збуту, які є найоптимальніші на конкретний момент часу – формування непрямих аналіз розподілу з використанням торгових посередників пришвидшує реалізацію товарів і підвищує ефективність збутової діяльності підприємства. Саме необхідність додаткових значних фінансових ресурсів, а також кваліфікованого персоналу для проведення збуту і обумовлює використання і залучення торгових посередників для пришвидшення процесу збуту;

5) забезпечення збутової діяльності кваліфікованими кадрами, зокрема, працівниками, які добре знають ринок, мають професійні навики для роботи зі споживачами, добре володіють інформацією про товари, які вони просувають на ринку;

6) фінансове забезпечення збутової діяльності підприємства – це фінансові витрати, пов’язані з орендою приміщень,

обладнання, купівля торгових площ і забезпечення їх функціонування;

7) системний підхід до управління збутовою діяльністю підприємства, який передбачає послідовність і поетапність проведення процесу збуту продукції та взаємозв'язок всіх учасників цілісного процесу збутової діяльності підприємства [2, с. 119-120].

Управління збутовою діяльністю підприємства можна і доцільно розглядати як певний кругообіг, як безперервний процес. Цей безперервний процес можна розглядати за конкретним алгоритмом:

1) спочатку аналізують можливості та наявні обмеження, ризики та нові можливості, тобто проводиться ситуаційний аналіз;

2) формуються конкретні цілі збуту;

3) на цьому етапі необхідно здійснити порівняння бажання із реальністю, тобто порівняння цілей збуту із фактичною ситуацією на підприємстві, в результаті чого виокремлюються пріоритетні заходи і розробляється їх фінансування;

4) проводиться планування збутовою діяльності, розробляються заходи для усунення відхилень цілей від наявної конкретної ситуації на підприємстві, виділяються фінансові і інші ресурси для подолання реальних відхилень, які отримані в результаті аналізу;

5) здійснюється реалізація запланованих заходів;

6) контроль і аналіз реалізації досягнутих цілей [1, с. 68].

Фактично в процесі управління збутом продукції підприємства відбувається постійна взаємодія маркетингу (збутова діяльність є зорієнтована на задоволення потреб споживачів з урахуванням розширення асортименту продукції, встановлення відповідних цін і побутова системи комунікації зі споживачами), логістики (просування товару відбувається у визначений час і у визначеному місці із забезпеченням високої якості як товару, так і процесу реалізації) і фінансів (орієнтація підприємства на окупність витрат, забезпечення високого рівня рентабельності і максимізації підприємницького прибутку). Тому в комплексі в процесі управління збутом продукції підприємства вирішується низка завдань, поєднуючи логістику,

маркетинг і фінанси у збутовій діяльності

У сучасних умовах управління збутовою діяльністю підприємства має бути орієнтоване на максимально зручне, ефективне, швидке та якісне задоволення потреб споживачів при збереженні високої ефективності господарської діяльності та її фінансових результатів.

Список використаних джерел:

1. Безугла Л.С., Рибак І.О. Формування збутової політики аграрного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 33. С. 65-69

2. Матвієць О.В., Кошевська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. Modern economics. 2018. № 3. С.116-121.

Л.О. Матвійчук, к.е.н., доцент

Хмельницький національний університет

ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ ЕКОНОМІКИ

На сучасному етапі розвитку Україна, зіткнулася з рядом глобальних викликів, зокрема пандемією гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 (2019-2022 роки) та введенням воєнного стану, спричиненого військовою агресією Російської Федерації, що змусило значно скоригувати пріоритети державної політики та змінило умови функціонування для вітчизняних підприємств. Велика кількість підприємств різних секторів економіки зіткнулася з неможливістю провадити господарську діяльність, втратила доходи та опинилася на межі закриття. Діяльність інших підприємств була суттєво обмежена. Саме тому, значно зросла необхідність розробки та впровадження нових інструментів підтримки фінансової безпеки підприємств різних сфер і галузей економіки.

Фінансова безпека суб’єктів господарювання тісно пов’язана з фінансовою безпекою держави, оскільки саме підприємства створюють додану вартість, яка на державному рівні формує валовий внутрішній продукт. Крім того, підприємства є основними платниками податків, від яких залежить формування доходної частини державного та місцевого бюджетів.

Поняття фінансової безпеки ґрунтується на грамотній стратегії розвитку в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз, врахуванні фінансової невизначеності, змін мікроекономічного характеру. В сучасному нестабільному економічному середовищі підприємство повинно оптимально співвідносити ризики і прибутки, приймати обґрунтовані рішення, запобігати можливим загрозам та забезпечувати досягнення стратегічних цілей [1, с. 111].

Фінансова безпека підприємства має об'єктивно-суб'єктивний прояв. При цьому об'єктивна сторона фінансової безпеки підприємства пов'язана з формуванням і використанням капіталу підприємства. Суб'єктивна сторона фінансової безпеки обумовлена прийнятими рішеннями власників, керівників і якістю виконання цих рішень з боку персоналу.

Одним з основних інструментів, що дозволяє підвищити рівень фінансової безпеки підприємства є податкове планування. Податкове планування як невід’ємна частина податкового менеджменту є однією з умов ефективного розвитку підприємства, яке дозволяє, на основі оцінки чинної податкової системи, аналізу механізмів визначення різних об’єктів оподаткування, вибору пріоритетних видів підприємницької діяльності, конкретних операцій, аналізу можливостей використання податкових пільг, визначати суми податкових платежів з урахуванням запланованих результатів фінансово-господарської діяльності підприємства як у короткотерміновому, так і в довготерміновому періоді. Податкове планування спрямоване на регулювання процесу управління підприємством відповідно до стратегії його розвитку і чинного податкового законодавства.

В умовах постійно зростаючого різноманіття ризиків та наслідків їх реалізації підприємства змушені перебудовувати внутрішню систему управління та шукати компенсаційні механізми усунення наслідків їхнього впливу на діяльність, що передбачають використання різноманітних форматів страхового захисту, а також їх комбінації. Одним із видів зниження ризику для суб’єктів економіки є його страхування. При чому, саме страхування є найбільш дієвим способом зменшення ризику та його негативних наслідків. В умовах сучасної економічної та

політичної нестабільності страхування ризиків може забезпечити сталість економічних результатів суб'єктів економіки та стимулювати їх подальший економічний розвиток.

Застосування страхового механізму для забезпечення фінансової безпеки випливає з її внутрішньої сутності, з її природи. До основних блоків інструментів страхового захисту, спрямованого на зниження ступеня ризику у процесі розвитку підприємства, є страхування майна, страхування відповідальності та особисте страхування.

Великого значення набуває структура корпоративних органів, які забезпечують фінансову безпеку підприємства. У межах системи її управління міжнародними стандартами передбачається необхідність побудови та чіткого визначення ієрархії відповідальності і повноважень у питаннях безпеки, у тому числі прямої відповідальності за фінансову безпеку з боку вищого керівництва (керівник підприємства і фінансовий директор). Разом з тим, з організаційної точки зору, в цю систему залучені практично всі співробітники підприємства, що представляють різні підрозділи та рівні управління. У загальному вигляді система корпоративних органів, що забезпечують фінансову безпеку, включає стратегічний та оперативно-тактичний рівні, а також відповідні процедури та інструментарій забезпечення на кожному з них [2, с.52].

Таким чином, управління підприємством є надзвичайно складним процесом, який вимагає від його управлінців розуміння всіх аспектів функціонування і розвитку підприємства, а також розуміння напрямів розвитку ринку та економіки держави в цілому. При цьому метою керівників підприємств практично завжди є отримання максимального прибутку. Саме тому питання управління фінансовою безпекою на підприємстві є вкрай актуальним. Сприяння та підтримка належного рівня фінансової безпеки дає змогу підприємству зберегти свою частку ринку, досягти зростання вартості підприємства, отримати перевагу над конкурентами, підвищити конкурентоспроможність своєї продукції. Для ефективного впровадження фінансової безпеки потрібно на підприємстві розробити та використовувати механізм забезпечення безпеки, який включає в себе: інструменти, методи, важелі забезпечення

фінансової безпеки підприємства.

Список використаних джерел:

1.Марусяк Н.Л., Бак Н.А. Фінансова безпека підприємства та загрози її втрати в сучасному економічному середовищі. *Економіка та держава*. 2022. №2. С. 109-113.

2.Крючко Л. С. Теоретичні засади фінансової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 15. С. 49-52.

О.В. Нагорна, к.е.н., доцент,
А.С. Зуйкова, здобувач вищої освіти
Національний університет біоресурсів і природокористування України

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні тренди у вітчизняній ринковій економіці характеризуються активізацією процесів глобалізації та інтеграції у світовий ринок наслідками чого виступає посилення конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Розглядаючи конкурентоспроможність підприємства, варто зазначити, що саме вона характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов ринкового середовища. На жаль, в Україні підприємства не готові до ведення конкурентної боротьби, зважаючи на їх матеріальне та фінансове становище. Вітчизняні підприємства недостатньо використовують маркетинговий інструментарій в управлінні підприємством: гнучку асортиментну і цінову політики, ефективні канали розподілу, методи стимулювання продажу та ін. Тому проблема маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства набуває на сучасному етапі великого значення [2].

Завдання підвищення конкурентоспроможності підприємств завжди були в полі зору зарубіжних і вітчизняних вчених, проте велика кількість питань на сьогодні залишаються не вирішеними внаслідок несистемного характеру їх досліджень, складності процесів оцінки конкурентних переваг, недостатньо відрегульованої правової системи взаємовідносин між підприємствами-конкурентами та відсутності ефективного механізму маркетингового управління підвищенням

конкурентоспроможності [2].

Низка провідних зарубіжних учених досліджували проблемні питання маркетингового управління підприємства. Серед яких можна виокремити Г. Азоєва, Д. Портера, Д. Рікардо, П. Самуельсона, Е. Чемберлена, Й. Шумпетера, А. Юданова та інших. В Україні перші результати дослідження цієї проблематики оприлюднені у наукових працях вітчизняних економістів-дослідників В. Андрійчука, В. Вітвицького, П. Гайдуцького, І. Герасименка, М. Макаренка М. Маліка, В. Месель-Веселяка, Б. Пасхавера, П. Саблука. [1]

Конкурентоспроможність підприємства в умовах маркетингової орієнтації − це здатність підприємства до ефективного функціонування на ринку з забезпеченням своєчасної реакції на зміни потреб і переваг споживачів на даний момент часу в порівнянні з підприємствами-конкурентами, що діють на даному ринку [2].

Маркетинг виступає головним фактором успішної діяльності підприємства, а маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства, в умовах непередбачуваного та нестабільного попиту, має відповідати принципам маркетингу.

Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечується на основі таких взаємопов’язаних елементів, як клієнт, продукт, стратегічне управління. Маркетинговий підхід управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає насамперед орієнтацію на споживача. Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингового підходу спрямоване на отримання додаткових конкурентних переваг. Вони формуються завдяки системі взаємовигідних відносин між підприємством-виробником і споживачами [1].

Основними завданнями маркетинговою управління діяльністю підприємства є:

- визначення цілей підприємства та шляхів її досягнення щодо повернення капіталовкладень (точка беззбитковості); отримання прибутку; виходу на нові внутрішні та зовнішні ринки; збільшення частки підприємства на ринку; залучення кредитних ресурсів та інвестицій для модернізації підприємств;

- формування маркетингової стратегії, яка є загальним планом досягнення маркетингових цілей і передбачає: сегментування ринку (виділення окремих груп споживачів); вибір цільових ринків (визначення цільових сегментів, на які підприємство орієнтуватиме свою діяльність); позиціонування товару на ринку (місце товару серед товарів конкурентів); визначення кращих компаній конкурентів для порівняння; виявлення конкурентних переваг підприємства на ринку;

- постійне глибоке дослідження ринку, яке передбачає визначення місткості ринку, стану попиту та його прогнозування, споживчих якостей товарів і цін на них, ефективних каналів розподілу, методів стимулювання збуту, ринкових можливостей підприємства;

- створення та реалізація маркетингових програм, що пов'язано із прийняттям управлінських рішень щодо кожного із «5Р» маркетингу – товару, цін, просування, розподілу та людей;

- упровадження нових і / або модифікованих товарів на ринок, поліпшення якості та конкурентоспроможності товарів і послуг, запровадження післягарантійного сервісу;

- аналіз і контроль процесу стратегічного маркетингу (аналіз збуту, аналіз рентабельності, прибутковості та ROI маркетинг (маркетинг рентабельності й інвестиційного клімату)) [1].

При застосуванні та впровадженні зазначених маркетингових інструментів управління на підприємстві вдасться забезпечити рентабельність підприємства, збільшити обсяг реалізації продукції, максимально задовольнити потреби споживачів і підвищити конкурентоспроможність товаровиробників.

Отже, впровадження ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю є першочерговим завданням, яке постає перед вітчизняними підприємствами. Маркетингове управління підприємством є ключовим інструментом для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників.

Список використаних джерел:

1. Гребньов Г.М. Маркетингові чинники впливу та механізм управління конкурентоспроможністю. Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». 2014. № 10. С. 304–310.

2. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства. Центр навчальної літератури, 2006. С. 384.

О.В. Нагорна, к.е.н., доцент,
М.М. Ткачук, здобувач вищої освіти
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА КОМУНІКАЙЦІЙ, ЯК ОДИН З ГОЛОВНИХ ЕЛЕМЕНТІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетингова комунікаційна політика – це ефективний спосіб, що використовує підприємство у своїй діяльності для інформування, переконання та нагадування своєму споживачеві про свої товари чи послуги.

Вивчення маркетингової політики комунікацій та вплив її роботи на конкурентоспроможність підприємства є предметом досліджень вітчизняних вчених, зокрема Бєлкіна І.В., Бутенко Н.В., Войнаренко С.М., Діброви Т.Г., Корж М.В., Мінька Е.В. та інших. В їх роботах висвітлено сутність та значення і деякі аспекти практичного застосування маркетингових комунікацій в життєдіяльності підприємства.

Насамперед, основними цілями маркетингової комунікаційної політики в діяльності підприємства є:

- аналіз ринку та підтримка створення товарів чи послуг, що будуть користуватися попитом у споживачів;
- тестування товару чи послуги та повноцінне виведення на ринок;
- забезпечення комерційного успіху товару чи послуги;
- просування товару;
- безперервна комунікація з споживачами.

У теперішніх ринкових умовах, що характеризуються високим рівнем конкуренції, вже недостатньо просто розробити новий товар, обрати цінову стратегію та канали розподілу. Велика роль в роботі підприємства направлена на правильну розробку та ефективність маркетингової політики комунікацій. Адже, для збільшення обсягів продажу та отримання максимального прибутку необхідно інформувати споживачів про вигоди від використання продуктів чи послуг, що надає підприємство і бути конкурентноздатним на даному ринку

збуту. Саме інформуванням та аналізом споживачів займаються маркетингові комунікації підприємства. Головне завдання яких є зробити товар чи послугу підприємства привабливим для цільової аудиторії [2].

Можна з впевненістю сказати, що одним із основних маркетингових чинників формування конкурентоспроможності підприємства є маркетингова комунікаційна політика, адже злагоджена та ефективна робота системи просування є головним елементом успішного розвитку будь-якого підприємства.

Якщо говорити про вплив маркетингових комунікацій на забезпечення конкурентоспроможності, то можна виділити декілька основних рівнів:

- конкурентоспроможність продукції;
- конкурентоспроможність торгової марки;
- конкурентоспроможність підприємства в цілому;
- конкурентоспроможність потенціалу.[1]

На кожному із рівнів конкурентоспроможності велика увага відводиться роботі маркетинговій політиці комунікацій. Адже, конкурентоспроможність продукції означає дізнатися та задовільнити потреби споживачів краще ніж твої конкуренти, а для міцної позиції торгової марки на ринку необхідно підтримувати конкурентоспроможність бренду за допомогою інструментів комунікаційної політики підприємства. В цілому конкурентоспроможність підприємства формується на політиці підприємства у сфері просування продукції та побудови каналів розподілу, чим і займається маркетингова політика комунікацій. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства характеризується такими маркетинговими чинниками впливу як маркетингова та конкурентна стратегія підприємства на ринку, що орієнтована на розвиток маркетингового потенціалу.

Отже, аналізуючи роль маркетингової політики комунікацій в конкурентоспроможності підприємства, можемо стверджувати, що будь-яке підприємство постійно просуває свої товари чи послуги до споживачів, при цьому використовуючи інструменти маркетингової комунікації, а саме: інформують, переконують, змушують до дій. Всі ці цілі досягаються за допомогою реклами, продавців, бренду, оформленню вітрин та торгових точок, упаковки та різних методів просування. Тож чим більше

уваги підприємство приділяє роботі маркетинговій політиці просування, тим більш воно конкурентоспроможне на ринку.

Список використаних джерел:

1. Войнаренко С.М. Комунікативна політика підприємств в сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. №6.Т. 2. С. 51-54.
2. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: навчальний посібник. Київ: Стилос, 2011.294 с.

О.В. Орлик, к.е.н., доцент,
А.В. Васюта, здобувач вищої освіти
Одеський національний економічний університет

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ У ПРОСУВАННІ БІЗНЕСУ

З розвитком цифрових та інтернет-технологій в економіці почали змінюватися механізми і структура маркетингових комунікацій. У багатьох користувачів соціальних мереж є думка, що SMM – це картинки, текст із інтернету, та «пуста» цифра підписників. Але досвід показує, що це не працює, це не маркетинг, не стратегія, та не те, що може принести гарний результат. Що ж насправді таке SMM, чому це про стратегію та продажі, і як маркетинг у соцмережах може допомогти бізнесу?

SMM (Social Media Marketing) – це маркетинг, метою якого є залучення, утримання клієнтів та продажі у соціальних мережах [1]. Це спосіб комунікації з цифровим світом, головною метою якого є отримати прибуток. SMM підходить B2B-компаніям, інтернет-магазинам, сфері послуг та медіа.

Розвиток цифрових та інтернет-технологій сприяє активному користуванню інтернетом та соціальними мережами. І ця тенденція спостерігається не тільки у світі, а й в Україні.

На січень 2022 р. кількість інтернет-користувачів в Україні становила 31,1 млн осіб, а рівень проникнення інтернету в країні становив 71,8% від загальної кількості населення. При цьому, з 2021 р. по 2022 р. кількість користувачів інтернету зросла на 526 тис. (+1,7%) [2]. І ці дані не остаточні. Проблеми, пов’язані з COVID-19, продовжують впливати на дослідження поширення інтернету, тому фактична кількість користувачів інтернету може бути вищою, ніж припускають наведені цифри.

Що ж стосується соціальних мереж, то у січні 2022 р. в Україні налічувалося 28 млн користувачів соціальних мереж, що становило 64,6% від загальної чисельності населення. При цьому, з 2021 р. по 2022 р. кількість користувачів соцмереж в країні зросла на 2,3 млн (+8,9%) [2].

Відповідно до статистики Marketing Sherpa, 95% людей у віці від 18 до 36 років відмічають, що найзручніше та найкомфортніше стежити за брендом, а також взаємодіяти з ним саме через соціальні мережі [1]. Це швидко, продумано та не потребує багато ресурсів. Це одна із вагомих причин такого великого попиту на SMM-фахівців у цій сфері.

Соціальні мережі – величезна база потенційних клієнтів. Враховуючи тенденції до активного використання соціальних мереж населенням, підприємства все активніше використовують їх у своїй діяльності. Варто відмітити, що дійсно майже кожна компанія веде свою сторінку в Facebook, Instagram, Telegram, YouTube, Pinterest, Linkedln і т.д. Для багатьох брендів це єдиний канал просування в інтернеті. Більш того, майже 60% бізнесу існує лише онлайн, про офлайн і мови немає. Тому сучасному бізнесу просто необхідно просувати себе в соцмережах, щоб здійснювати продажі.

Кількість українських підприємств, які використовували у своїй діяльності соціальні мережі становила 13,0 тис. у 2019 р., що на 23,3% більше, ніж у 2017 р., і на 5,7%, ніж у 2018 р. [3].

Давайте розберемося, що саме дають соцмережі для бізнесу.

По-перше, це портрет цільової аудиторії бізнесу – хто вона, що любить, які проблеми має, чому саме ваш продукт може вирішити цю проблему і т.д. Взаємодія зі своєю аудиторією, контакт та власні спостереження допомагають бути зі своїми підписниками більш близькими, а також краще зрозуміти їх запроси. А після кропіткого, професійного аналізу та роботи із запитами від вашої аудиторії вже можна коригувати свій контент і кінцевий продукт.

По-друге, охоплення та згадування про бізнес. Чим більше про ваш бізнес або особистість, яка стоїть за цією компанією, говорять або розповідають іншим людям, тим краще зростає кількість підписників, а як результат – сам бізнес. Якщо людина хоча би 5 разів побачить або десь почує, що сервіс та продукти у

вашій компанії кращі, то вона підсвідомо захоче придбати їх у вас. Навіть якщо ціни на продукти будуть вищими за інших.

По-третє, переходи на ваш сайт. Цей пункт найбільш важливим буде саме для інтернет-сервісів або комерції. Через соцмережі залучають аудиторію з подальшою можливістю продати через сайт, промо-сторінки бізнесу чи рекламні кампанії. Для цього збираються ліди (потенційні заявки, яким потім можна продати ваш продукт), заявки на реєстрацію або бронь, особисті данні для подальшої розсилки або спеціального оферу.

По-четверте, образ та справжня «душа» вашої компанії. Саме соціальні мережі допомагають продемонструвати вас та показати усі ваші цінності, а вашій аудиторії зрозуміти, чому треба обрати вас, а не, наприклад, вашого конкурента, у якого ціни на 25% нижчі та компанія існує на 4 роки більше вашої.

Отже, чому SMM – не про картинки та просто текст, а про продуману стратегію та продаж? Звичайні фото, відео та текст, які нічого спільного не мають з тим, про що ми говорили вище – це не маркетинг, який працює «довго» та на результат.

Стратегія вибудовується навколо певних завдань, які є актуальними для бізнесу саме тут і зараз. Наприклад, для нового бренду – це може бути впізнання та нарощування активної, лояльної аудиторії. Для тих, хто вже давно працює на ринку та активно веде соціальні мережі, основним завданням може стати вихід на новий рівень продукту та прибутку. Для цього потрібно не тільки визначити основні завдання та поставити цілі, але й сформувати портрет аудиторії, обрати соціальні мережі найбільш комфортні, вигідні для вас і подальшого просування, розвитку вашого бізнесу, скласти рубрикатор, позначити бренд та підтримувати Tone of Voice компанії.

Варто відзначити, що разом стратегія та SMM створюють більше враження про бренд, викликають та підтримують довіру, а також як би «підштовхують» клієнта до майбутньої покупки.

Наприкінці слід зазначити, що використання SMM докорінно змінює підходи до ведення бізнесу і надає широкі можливості та переваги для його розвитку.

Список використаних джерел:

1. Смирнова-Матрос М. SMM (Social Media Marketing). URL: https://www.unisender.com/ru/support/about/glossary/chto-takoe-smm/ (дата

звернення: 09.05.2022).
2. Digital 2022: Ukraine. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2022-ukraine (дата звернення: 09.05.2022).
3. Державна служба статистики України : сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 09.05.2022).

Ю.С. Папіж, к.е.н., доцент,
Н.В. Костромін, здобувач вищої освіти
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є початковим моментом планування діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності підприємства. Для функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідна система оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка б врахувала інтереси інвесторів, підприємств, споживачів, держави. Для визначення положення підприємства на ринку необхідна оперативна та об’єктивна методика оцінки потенційної конкурентоспроможності підприємства та ефективності використання потенційної конкурентоспроможності підприємства.

Сучасна теорія конкуренції сьогодні пропонує принаймні три якісно різні підходи до побудови показників конкурентоспроможності [1].

Перший підхід базується на системному моделюванні діяльності підприємства в умовах невизначеності. Другий підхід спирається на ідеологію екстраполяції. Третій підхід можна віднести до розряду логічного, якісного прогнозування.

У роботі [2] узагальнено перелік найпоширеніших критеріїв та показників конкурентоспроможності підприємства, які відображають ефективність діяльності окремих функціональних сфер підприємства (табл. 1).

Теоретичні дослідження існуючих підходів та методів оцінки

конкурентоспроможності дозволили зробити висновок про відсутність єдиного підходу щодо його застосування в усіх галузях економіки.

Таблиця 1

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.
1.2.Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації*100/ Повна собівартість продукції.
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.
2.Фінансовий стан підприємства		
2.1.Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації х 100 % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

На нашу думку, представлений в науковій літературі спектр методик є достатньою базою, певні підходи та методи якої за необхідності уточнюються та доповнюються відповідно до тих чи інших особливостей функціонування підприємств окремих галузей.

Список використаних джерел:

1 Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. Вип. 213: Том І. С. 75- 81

2. Гохберг О.Ю. Конкурентоспроможність бізнесу: теоретико-методологічні основи аналізу. *Вісник Львівської державної фінансової академії*, 2010. № 18. С. 50-57.

І.В. Пивавар, к.е.н., доцент
Харківський національний економічний університет

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ

Сучасні складні умови господарювання в Україні потребують суттєвого іноземного інвестування. Для забезпечення притоку зарубіжних інвестицій варто створити позитивний інвестиційний клімат та гарантувати економічну незалежність країни. Забезпечення ризикозахищеності економіки є одним з об’єктивних факторів її стабільності та подальшого розвитку. Під економічним ризиком розуміємо всі ризики, пов'язані з економікою, де працює бізнес. Звісно, будь-яка компанія, що інвестує в іноземну економіку, ризикує через політичні, соціальні, економічні фактори, до яких, наприклад, можна віднести і зміну влади, що може спричинити зміну державної політики щодо кредитного рейтингу іноземних інвестицій або режиму валютного курсу тощо. Так, бізнес завжди пов'язаний з ризиком, ризик є невід'ємною частиною бізнесу. Але ризик зростає, коли бізнес набуває значного поширення в іноземній державі. Управління ризиками бізнесу є дуже важливою стороною функціонування компанії для успішної роботи проекту, що знаходиться в іншій країні. Ефективно управляти ризиками бізнесу допомагає побудова рейтингових ризикових планів. Рейтинг ризиків компанія має ранжувати в залежності від політичних, економічних, соціальних, екологічних умов господарювання в країні. Так, для іноземного бізнесу в Україні

варто прогнозувати підвищення вартості робочої сили. Рівень життя в Україні поступово підвищується та уряд досить регулярно підвищує мінімальну ставку заробітної плати для найманих робітників. Це, безумовно, спричиніть збільшення виробничих витрат та соціальних виплат. Таким чином, одним із економічних ризиків є збільшення вартості робочої сили. Ще важливим за рангом є суверенний ризик. Він є одним з критичних ризиків і теж входить до групи економічних ризиків, хоча виникає при політичних негараздах в країні. Він виникає, коли уряд не в змозі сплатити свій борг і не виконує своїх зобов'язань у встановлений термін. Через політичні заворушення в країні суверенний ризик сильно впливає на іноземний бізнес та може привести до завершення ділового проекту в даній економіці. Також важливим для ранжування економічних ризиків є рішення уряду стосовно змінення фінансових інструментів в країні. Так, наприклад, збільшення процентних ставок Національним банком може вплинути на прогнозовані фінансові результати інвестиційного проекту через зниження продуктивності капіталу. Неочікуваним економічним ризиком може стати зростання цін на ресурси, які використовує компанія в своєї діяльності та які купує в країні розміщення бізнес-проекту. Але цей економічний ризик завжди є у ризиковому рейтингу. Ще один важливий економічний ризик, що варто включати до рейтингу, це також непопулярні рішення уряду стосовно підвищення податків або інших зборів, наприклад, експортного або імпортного мита. Це також зменшує передбачувані прибутки інвестиційного бізнес-проекту. Слід сказати, що економічні ризики при неефективному управлінні ними можуть мати наслідки не тільки в грошовому вираженні. Увесь бізнес використовує найману працю. Це означає, що економічні ризики можуть мати руйнівні наслідки і для життя людей внаслідок втрати роботи або зниження вартості інвестицій. Отже, іноземний бізнес завжди є схильним до економічних ризиків. Тому, залучаючи інвестиції в країну, здається доцільним мати пояснення до кожного пункту рейтингового плану ризиків, підготувати відповідні страхові зобов'язання, щоб зробити іноземний інвестиційний бізнес-проект вигідним та надійним для обох сторін.

Список використаних джерел:

1. Ikani N. European foreign policy in times of crisis: a political development lens / N/ Ikani // Jornal of European Integration. 2020. Vol. 42. Iss. 5. – P.: 767-782. – URL: https://doi.org/10.1080/07036337.2020. 1792467

Н.М. Пилипенко, к.е.н., доцент,
В.В. Пилипенко, к.е.н., доцент
Сумський національний аграрний університет

ВИКОРИСТАННЯ ТРЕНД-СЕЗОННИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ОБСЯГІВ ПОСТАВОК БУДІВЕЛЬНИХ ТОВАРІВ

В умовах ринку торгівельним фірмам, які працюють із будівельними матеріалами необхідно враховувати існуючу сезонність попиту на основні товарні групи, особливо тих, що призначені для зовнішніх робіт. Досвід показує, що не зважаючи на достатньо широку номенклатуру товарів, що пропонуються, на частку ТОП-10 основних з них припадає близько двох третин від загального товарообороту. Специфіка роботи будівельних магазинів полягає в тому, що покупці як правило здійснюють комплексні замовлення по достатньо широкому асортименту, особливо це стосується великих клієнтів (будівельні фірми, ремонто-сервісні організації та ін.). Дуже важливо, щоби в пікові періоду зростання попиту усі ключові товари були в наявності.

Це досягається через запровадження довгострокових договірних відносин з основними постачальниками, яке передбачає визначення прогнозних значень обсягу товару, які необхідно зазначити в угоді і які підприємство буде зобов’язано придбати з розбивкою по місяцях. А це в свою чергу потребує від підприємства максимально точно визначити які ж саме обсяги товару в асортименту йому потрібні. Ми пропонуємо заключати такі угоди по основних товарних групах і товарах, які входять до списку ТОП-10, оскільки саме ці товари формують основний товарооборот.

Існують різні методи прогнозування окремих показників, спираючись на фактичну їх динаміку. В умовах значного впливу фактору сезонності, ми пропонуємо використати алгоритм

прогнозування, який базується на побудові тренд-сезонних моделей, що передбачають математичний опис основної тенденції цінових змін та кількісний вимір «сезонної хвилі» за допомогою методу експоненційного згладжування (форм. 1) [1].

$$Qt_{прогн} = \alpha Qt\text{-}1 + (1\text{-}\alpha)Qt_{теор}, \quad \text{де} \qquad (1)$$

$Qt_{прогн}$ – прогнозний обсяг продаж у t-му місяці даного періоду;

Qt-1 – обсяг продаж в аналогічному місяці попереднього періоду;

$Qt_{теор}$ – розраховане значення обсягу продаж з урахуванням загального тренду змін та сезонних коливань;

α – константа згладжування.

Розрахунок $Qt_{теор}$ відбувається з двох складових: трендової та сезонної (формула 2).

$$Qt_{теор} = Qt_{тренд} + St, \text{ де} \qquad (2)$$

$Qt_{тренд}$ – значення показнику відповідно до рівняння лінії тренду у t-му місяці даного періоду;

St – сезонна компонента у t-му місяці даного періоду.

Значення $Qt_{тренд}$ розраховується виходячи з рівняння лінії тренду, яка визначається на основі ретроспективного аналізу фактичних даних за попередні періоди і показує загальні тенденції зміни даного показника без урахування впливу сезонності.

Значення сезонної компоненти St розраховується за формулою 3.

$$St = SEt - Scep, \text{ де} \qquad (3)$$

SEt – попередня оцінка сезонної компоненти;

Scep – середнє значення попередніх оцінок сезонної компоненти за рік, яке в свою чергу розраховується за формулою4 [1].

$$Scep = \frac{\sum_{t=1}^{12} SEt}{12} \qquad (4)$$

Результати прогнозування на основі тренд-сезонної моделі продемонструємо на прикладі плит OSB і ЦСП.

Після визначення прогнозних значень обсягів попиту на провідні товарні групи, можна розрахувати на яку величину збільшиться товарооборот. При цьому ми виходимо із припущення про незмінність цін, що дозволить проаналізувати вплив саме зміни обсягів продаж (табл. 1).

Знаючи величину торгівельної націнки по товарах, можна розрахувати величину додаткового прибутку від збільшення обсягу реалізації (оскільки усі інші витрати – орендна плата, зарплата працівників по окладах та ін. є по суті постійними витратами і не залежить від коливань виручки від реалізації).

Таблиця 1

Розрахунок товарообороту по плитах OSB і ЦСП на перспективу

Місяці року	Ціна реалізації, грн/баз.од.	Факт 2021 р.		Проект		Проект, +,- до 2021р, тис. грн
		Обсяг, баз.од	Доход, тис. грн	Обсяг, баз.од	Доход, тис. грн	
січень	206	1072	220,8	1683	346,7	125,9
лютий	194	1456	282,5	2046	396,9	114,4
березень	196	3460	678,2	3884	761,3	83,1
квітень	205	1338	274,3	2082	426,8	152,5
травень	193	1871	361,1	2536	489,4	128,3
червень	198	3178	629,2	3747	741,9	112,7
липень	209	3850	804,6	4460	932,1	127,5
серпень	201	5695	1144,7	6317	1269,7	125,0
вересень	220	9828	2162,2	9939	2186,6	24,4
жовтень	256	6627	1696,5	7053	1805,6	109,1
листопад	266	1945	517,4	2833	753,6	236,2
грудень	263	2610	686,4	3465	911,3	224,9
За рік	х	42930	9457,9	50045	11021,9	1564,0

Таким чином, запровадження системи прогнозування попиту на основні товари і заключення відповідних угод з постачальниками на весь рік із розбивкою по місяцях дозволить визначити та своєчасно задовольнити попит споживачів, наростити виручку та отримати додатковий прибуток.

Список використаних джерел:

1.Прогнозування сезонних коливань. URL: https://cutt.ly/LTsp2Mj

Ю.М. Попова, к.е.н.
КУ «Агенція місцевого розвитку територіальних громад Полтавського району»

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕСУ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабні військові вкрай негативно впливають на економіку країни, в т.ч. на бізнесові структури, які є наповнювачами Державного бюджету. Аналіз даних щодо реєстрації нового бізнесу в Україні за два місяці від початку повномасштабної війни з розбивкою по юридичних особах та ФОПах, видах економічної діяльності та регіонах показав наступні результати. Економіка по всій країні починає

поступово оживати: з'являються нові підприємства, ФОПи, бізнес повертається до роботи на тих територіях, де це можливо. Фактично відновлення реєстрації нових бізнесів почалося 22-23 березня, коли були зареєстровані перші ФОПи, ТОВ та одне КП. До цього активно реєструвалися лише благодійні фонди та громадські організації (БФ та ГО). Загалом за час двох місяців війни, у період з 24 лютого по 24 квітня 2022 року, в Україні зареєстровано 14 420 нових підприємців. З них – 12 255 ФОП та 2 165 юросіб, у числі яких – 78% БФ та ГО. Серед 2165 юросіб, зареєстрованих у період з 24.02.22 по 24.04.22, 78% – БФ, ГО та департаменти ОМС [1]. 22% новозареєстрованих юросіб мають статус прибутковості, або 480 всього по Україні. Серед них найбільше зареєстровано за такими видами діяльності [1]: вирощування зернових, бобових культур і насіння олійних культур – 47; неспеціалізована оптова торгівля – 38; комп'ютерне програмування – 27; будівництво житлових і нежитлових будівель – 21; оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин – 18.

Регіони, в яких найбільше зареєстровано прибуткових організацій: м. Київ – 93, Львівська область – 54, Дніпропетровська – 41, Івано-Франківська – 35, Хмельницька – 33, Одеська область – 27 [3].

Відновлення реєстрації нових прибуткових підприємств та ФОПів відзначається з 22-23.03.2022 р. Було зареєстровано одне комунальне підприємство (спеціалізація за КВЕД – агросектор) у Волинській області та два ФОПи на Львівщині, які задіяні в ІТ-сфері та консалтингу. Вже 23.03.2022 р. відбулась реєстрація юрособи (КВЕД – агросектор) у Львівській області. Також 22.03 та 23.03 реєстрація перших 2 та 8 ФОПів відповідно – у Львівській, Тернопільській областях та один – Бучацького району Київщини. Їх спеціалізація – ІТ, торгівля, ІТ, консалтинг та будівництво [2].

Загалом, за 2 місяці повномасштабної війни, зареєстровано 14 420 нових суб'єктів господарської діяльності, 85% або 12 255 – ФОП. Важливий внесок у це зробили схвалені у березні податкові пільги для ФОП та відновлення онлайн реєстрації в "Дія" (з 28.03.2022). Це сприяло різкому пожвавленню реєстрації ФОПів, у т. ч. громадян, які напевно є переселенцями

з атакованих ворогом областей, але їх офіційна адреса зберігається за місцем реєстрації в демографічному реєстрі [1].

Необхідно зазначити, що адаптація українців до шоку повномасштабної війни відбувається швидше, ніж до шоку карантину зумовленого пандемією COVID-19. У період з 01-24.04.2022 р. вже зареєстровано на 29% більше нового бізнесу у порівнянні до відповідного періоду у 2020 році. Можна припустити що це пов'язано перш за все з урядовою програмою стимулювання розвитку підприємництва – шляхом надання на період з 01.04.2022 р. до припинення/скасування дії воєнного стану [2]:

– права на використання спрощеної системи оподаткування бізнесу (ФОП та юридичним особам) з оборотом до 10 млрд грн;

– зменшено ставку єдиного податку з 5% до 2 % від обороту без ПДВ;

– звільнення від сплати єдиного податку платників 1 та 2 груп;

– звільнення від плати за землю та екологічного податку на територіях, на яких ведуться (велися) бойові дії, або які були тимчасово окуповані збройними формуваннями РФ та інше.

На додачу до цього 24.04.2022 до ВРУ внесено законопроект №7311 про скасування безкоштовного розмитнення. Також даним законопроектом передбачено:

1) врегулювання деяких питань благодійної допомоги;

2) збільшення розміру військового збору з 1,5 до 3%;

3) врегулювання питання проведення камеральних перевірок на період дії воєнного, надзвичайного стану;

4) відновлення перебігу строків, визначених ПКУ та зупинених на період дії правового режиму воєнного, надзвичайного стану, зокрема в частині дотримання строків подання звітності;

5) врегулювання питання обліку поворотної фінансової допомоги для платників єдиного податку третьої групи (2%);

6) відновлення оподаткування, яке було скасоване Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану»: для товарів, що ввозяться платниками єдиного податку 1, 2 та 3 групи; для

транспортних засобів, що ввозяться громадянами; для підприємств, що не сплачують ввізне мито.

Уряд підтримав законопроект про дерегуляцію ведення бізнесу в Україні, яким пропонується на законодавчому рівні закріпити право на ведення господарської діяльності в період воєнного (надзвичайного) стану без оформлення дозволу, а шляхом подання декларації до відповідних органів влади. Зробити це буде можливо, незалежно від місцезнаходження та місця провадження діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, аналіз показав, що українці вірять в перемогу та швидко адаптуються. Зокрема, за два місяці війни реєстрація нового бізнесу вже наблизилась до 50% від довоєнного аналогічного періоду квітня 2021 року. При цьому, адаптація до війни відбувається швидше, ніж до пандемії COVID-19 – вже зареєстровано на 29% більше нових бізнесів, ніж у відповідний період квітня 2020 року.

Список використаних джерел:

1. Офіс з розвитку підприємництва та експорту URL: https://business.diia.gov.ua/eepo (дата звернення: 01.05.2022).

2. Центр розвитку інновацій URL: https://cid.center/ (дата звернення: 01.05.2022).

3. Vkursi Hromada URL: https://vkursi.pro/hromada (дата звернення: 01.05.2022).

В.І. Порфіренко, к.е.н., доцент,
М.В. Сорока, здобувач вищої освіти
Національний транспортний університет

THE STAGNATION OF ONLINE MARKETING TECHNOLOGIES AT THE TIME OF WAR AND PANDEMIC EXCHANGES

A study of the marketing benefits of consumer opportunities in the construction market proves that the current trend is bikottura tiles with imitation stone and wood, in natural shades.

Prior to the COVID-19 pandemic and the war, the market had a steady dynamic (Fig. 1). The ceramic tile market is competitive and, despite pandemic constraints, has a tendency to develop through new technological and marketing changes.

Fig.1. Trends in the production of ceramic tiles in Ukraine [2]

Therefore, record volumes of construction in Ukraine, especially in its cities. Thus, the city of Kyiv in recent years is one of the first places in the number of skyscrapers built. The correlation between the pace of construction and the development of the ceramic tile market is almost direct.

One of the main channels for the sale of ceramic products is wholesale. Its role covers more than 80% of sales of consumer goods, which is realized through large-scale distribution in coordination with the transport and warehousing and logistics processes.

The key to the European market for ceramic tiles is access to DIY networks (Do-It-Yourself building hypermarkets). But for this ceramic tile must be no less high quality and sold at affordable prices. Therefore, competition in this market is based on other indicators: environmental and social standards [1]

Currently, the situation in the work of logistics companies is aimed at strengthening the integration of all participants in the supply chain of ceramic tiles to maximize the overall value. The main in this chain is the demand, which in this whole supply system must be met.

During war and pandemic quarantine, trade does not stop, but is transferred exclusively online.

To increase product promotion during unexpected conditions, companies can apply the following postulates to attract attention to products:

1. Offer free classes to distributors related to your services or

products so that they can promote their ceramic tile business more effectively.

2."Shake hands" with local business groups, corporate companies or related networks, offer them a relatively large discount to get an increase in mass orders.

3. Organize social or charitable events / shows to reach the press in as wide a space as possible, on television, on social networks, to attract new customers.

4. Do not forget to indicate the address, contact information, company logo in the catalogs and on Google maps to ensure easy access for customers to PTC LLC "Agromat".

5. Increase your online presence with an impressive professional website and optimize social links, company product information, locations and contacts.

6. Create professional business cards and brochures and distribute them to every office visitor, client, partner and corporate group.

The target audience of construction companies includes both owners of apartments, country houses, office centers and premises, and companies that want to renovate their homes and visualize modern business.

Through their many years of experience, companies have been able to study in depth the specific needs of their sector. This has allowed them for many years to develop a special vertical solution (link), which has already been successfully adopted by some players in this market. The solution they created is based on two main criteria: absolute specificity for daily management, with special attention to the specific production needs of ceramic products, and the ability to support and promote innovative processes that increase and increase the profitability of ceramic companies in these years.

It is necessary to anticipate the needs of customers, creating e-commerce sites that can accompany their customers in any organizational environment.

It is clear that the economic phenomena that Ukraine and the whole world are experiencing during the pandemic should be reflected in the future, encouraging the growing coverage of the company's sales in the electronic space.

References:

1. Technology of finishing works (for students of vocational schools of construction profile): textbook. way. / Ya. Yu. Bilokon, Yu. I. Kravets, MI

Mikhnyuk, TV Pyatnychuk. Kyiv: IPTO NAPS of Ukraine, 2015. 167 p.
2. http://budport.com.ua
3. Дія. Бізнес. Експортний напрям. URL: https: //export.gov.ua/146eksportna_istoriia_ukrainskoi_keramichnoi_plitki

В.Ф. Пуртов, к.е.н., доцент
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МЕДИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Організація системи ризик-менеджменту з функціональним підходом у медичній діяльності полягає в тому, що управління ризиками бере початок від заступників власників. У великих українських організаціях фінансові та технічні директори відповідають за запобігання та мінімізацію збитків. Але, за комплексним підходом, управління ризиками координують керівники вищої ланки, і кожен співробітник розглядає управління ризиками як частину своєї роботи. Комплексний підхід передбачає співпрацю між працівниками служби ризик-менеджменту та працівниками всіх підрозділів [1]. Обидва підходи можуть існувати в медичній організації, оскільки існує достатньо методів мінімізації ризиків, і кожна організація може вибрати підхід або метод, який буде найбільш ефективним і відповідатиме конкретним потребам.

Проаналізувавши діяльність медичних установ, можна зробити висновок, що більшість організацій не мають чітко визначеної програми управління ризиками. Керівники нічого не знають про документацію з управління ризиками і не знають, як її розробити. Проте іноземні медичні заклади вже зараз дуже активні в цьому, оскільки головною перевагою впровадження програми ризик-менеджменту є зниження вартості послуг за рахунок зменшення збитків та збільшення доходів за рахунок участі в прибуткових сферах медичного бізнесу, що здавалося надто ризикованим.

Кожна установа індивідуально підходить до логіки та послідовності етапів програми ризик-менеджменту, але всі вони відповідають стандарту AS/NZS Risk Management Standard [2].

Після формулювання стратегічних і тактичних цілей

визначають перелік можливих втрат. Для складання списку та суми збитків можна використовувати такі методи пошуку та збору інформації, як інтерв'ю, анкетування, аналіз фінансових документів та інші.

Розрізняють наступні групи прогнозованих збитків організації:

– пов'язані з майном організації;

– збитки, що виражаються у втраті доходу та збільшенні операційних витрат;

– пов'язані з відповідальністю керівництва та компетенцією персоналу.

Абсолютний розмір збитку суб'єктивний і ймовірний, тому зазвичай існують мінімальні, середні та максимальні збитки. Фактичними факторами ризику для медичних закладів є:

– залежність від постачальників;

– недостатнє фінансування;

– несвоєчасне оновлення матеріально-технічної бази;

– час адаптації до нової моделі охорони здоров'я, а саме: ціноутворення на платні послуги, адекватна рентабельність розрахунку ціни, підвищення якості послуг, впровадження нових технологій, грамотна конкуренція та просування своїх послуг на медичний ринок, розвиток партнерських відносин у сфері охорони здоров'я. сфера охорони здоров'я;

– неправильна цінова політика може призвести до високих цін і втрати клієнтів або, навпаки, зробити надання медичних послуг невигідним;

– кібератаки, які можуть призвести не тільки до негативних економічних наслідків, а й негативно вплинути на якість медичних послуг;

– операційні ризики (нестабільність цін на електроенергію, коливання ціни на газ, підвищення вартості холодної води, підвищення вартості централізованого опалення;

– нестабільна економічна ситуація (може призвести до зниження платоспроможності потенційних клієнтів, отримувачів медичних послуг);

– професійні ризики - пов'язані з некомпетентністю працівників, недбалістю при виконанні службових обов'язків, порушенням трудової дисципліни;

– людський фактор: низька мотивація персоналу, відсутність кваліфікованого медичного персоналу можуть вплинути на якість медичних послуг, що в свою чергу може призвести до зростання незадоволеності пацієнтів та їхніх родичів якістю медичних послуг, збільшення скарг і, як наслідок, втрати іміджу медичного закладу [3].

Результатом оцінювання є добуток інтегральної оцінки на коефіцієнт значущості групи факторів. На основі розрахункових даних підсумкової оцінки ранжуємо та відбираємо їх для побудови сигнальної карти ризиків, яка передбачає наступний етап програми управління.

Наступний етап програми управління ризиками, на наш погляд, є одним з найважливіших – формування переліку методів впливу на ризик. Для медичних закладів, на нашу думку, доцільно обирати такі методи впливу, як зменшення розміру збитків, зниження ризику, диференціація, прийняття ризику, самострахування, і інші. Вибір методу або методів оптимізації конкретних видів ризику залежить від таких факторів, як розміру збитків та фінансових можливостей. Завершує розробку програми управління ризиками оцінка ефективності цієї програми.

Таким чином, обґрунтована програма зменшить негативні наслідки впливу ризику, а це підвищить ефективність господарської діяльності підприємства. Інструменти цієї програми допоможуть удосконалити процес управління ризиками, завдяки прикладній спрямованості та рекомендовані до впровадження на практиці

Список використаних джерел:

1. Кузьмінець Т.Г. Управління фінансовими ризиками підприємства в умовах ринкової економіки. *Молодий вчений.* 2017. № 12 (52). С. 677-680.

2. The Australian and New Zealand Standard on Risk Management, AS/NZS Standart 4360, 2015 URL:http://www.broadleaf.com.ua/tutorials/Tut_Standard.pdf

3. Передбачувані фактори ризику, що можуть вплинути на операції та результати діяльності. URL: https://uteka.ua/ua/publication/knp-26-buhuchet-inalogooblozhenie-83-medicinskie-knp-status-nepribylnosti-faktory-riska-inyuansy-upravlencheskogo-ucheta

4. Парфьонова А.О., Пуртов В.Ф. Удосконалення системи оцінки управління ризиками в медичній організації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2021. Випуск 2-2(104). С. 19-26.

Я.П. Пухальська, к.е.н., доцент
Хмельницький національний університет

ОСНОВНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Глибокі трансформаційні процеси в сучасній економіці спричинюють необхідність пошуку нової парадигми формування та управління конкурентоспроможністю підприємств. В умовах реалізації концепції стійкого інноваційного розвитку в Україні особливо гостро постає проблема забезпечення стійкої конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств, які є системоутворюючими, тобто такими, від яких залежить розвиток інформаційного суспільства в цілому.

Нині телекомунікаційні підприємства відіграють важливу роль як в економіці країни, так і у забезпеченні населення засобами зв'язку та інформації. На ринку телекомунікаційних послуг із кожним роком з'являється все більше нових підприємств, що створює високий рівень конкуренції та необхідність пошуку ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств з метою отримання позитивних результатів діяльності в довгостроковій перспективі.

Генезис комп'ютерних мереж і телекомунікацій показує, що для успішного розвитку сучасних засобів зв'язку та інформації необхідно створити сприятливе економічне середовище, залучати різні інвестиційні потоки, підвищувати ефективність їх використання, підключення потенціалу недержавних компаній. Створення бар'єрів на шляху приватних інвестицій може перекреслити перспективи швидкого розвитку інформаційної інфраструктури.

Ринок телекомунікацій можна охарактеризувати як олігополістичний, тому основними його рисами є невелика кількість підприємств, вони мають неоднакову ринкову владу на ринку, пропонують фактично однорідний продукт у невеличких комбінаціях, має місце нецінова конкуренція та вступ до ринку, ускладнений різноманітними бар'єрами [1].

Головною рисою цього ринку є складна взаємозалежність його учасників. Кожен гравець ринку має враховувати не тільки поведінку споживача товару/послуги, а також конкурентів, вважаючи, що їх поведінка непередбачувана та неоднозначна,

що вимагає від гравців виробляти певну конкурентну політику.

На конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств та ефективність їхнього функціонування впливає велика кількість чинників.

Класична система чинників впливу, які забезпечують рівень конкурентоспроможності, складається з таких елементів, як:

1) конкурентоспроможність продукції (її якість, ціна, споживча перевага, ступінь задоволення потреби);

2) конкурентоспроможність ресурсного потенціалу (технічне та технологічне оснащення, виробничо-сировинна структура, кадрове забезпечення, інноваційні можливості);

3) конкурентоспроможність організаційної структури та системи менеджменту (форма господарювання, організаційна структура, структура управління та функції, механізм управління, гнучкість та оперативність менеджменту);

4) конкурентоспроможність інформаційно- комунікаційних зв'язків (організація системи обміну внутрішньою та зовнішньою інформацією) [2].

Аналіз літературних джерел щодо виділення чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємств, дав змогу виокремити зовнішні та внутрішні чинники впливу на конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств (рис. 1). До внутрішніх чинників належать: організаційно-правова форма та структура підприємства, рівень науково-технічного розвитку виробництва, рівень освіченості та кваліфікації персоналу, діловий імідж підприємства, особливості менеджменту тощо [3]. Проте не менший вплив на конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств мають зовнішні чинники, які вже, на відміну від внутрішніх, не підконтрольні підприємству; серед них виокремлюють такі: стан ринку товарів, послуг, технологій, робочої сили, науково-технічний розвиток, ступінь державного регулювання та законодавча база.

Рис. 1. Чинники впливу на конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств

У результаті проведеного дослідження встановлено, що на конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств впливають як зовнішні чинники, так і внутрішні чинники. Визначено, що з метою отримання прибутковості та фінансової стійкості телекомунікаційним підприємствам потрібно постійно підвищувати конкурентоспроможність за рахунок економічного, технологічного та управлінського складників.

Список використаних джерел:

1. Мазур Н.А., Місюк М.С. Конкурентоспроможність виробництва сільськогосподарської продукції та основні напрями її підвищення / Н.А. Мазур, М.С. Місюк // Економіка АПК. 2017. № 2. С. 129–127.

2. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Іванов Ю. Б. та ін. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2020. 320 с.

3. Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду / Т.І. Гончарук // Вісник Української академії банківської справи. 2020. № 2. С. 3–10.

Н.В. Сабліна, к.е.н., доцент
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ: МЕТОДИ ТА ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ

Фінансова безпека підприємства є багатоаспектним індикатором ефективності та результативності діяльності підприємства, як у поточному, так і у плановому періодах, тому

дослідження даного питання викликає значний науковий інтерес.

Сучасні дослідження свідчать про наявність різних підходів до визначення сутності поняття фінансової безпеки. Так група науковців Х. Мандзіновська, А. Штангрет, Я. Котляревський та О. Мельников розглядають фінансову безпеку як фінансово-економічний стан підприємства, за якого забезпечується фінансова стійкість та незалежність, спроможність забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів та протистояти загрозам зовнішнього та внутрішнього середовища [1]. Л. Могиліна при визначенні сутності фінансової безпеки підприємства акцентує увагу на забезпеченні стабільної захищеності його пріоритетних фінансових інтересів від загроз та здатністю забезпечувати реалізацію своєї місії, фінансових інтересів, власний розвиток достатніми обсягами фінансових ресурсів [2]. Г. Сукрушева зазначає, що дана категорія характеризує такий фінансовий стан підприємства, що забезпечує його захищеність перед фінансовими загрозами та дає змогу досягти фінансового розвитку [3]. Тож, вчені виділяють різні характерні ознаки, що притаманні фінансовій безпеці підприємства, а саме, комплексна характеристика фінансів підприємства, здатність підприємства здійснювати фінансову діяльність, протистояння підприємства зовнішнім та внутрішнім загрозам, забезпечення ефективності діяльності підприємства, ефективне використання фінансових ресурсів і т.і.

Підґрунтям для формування системи фінансової безпеки як інструменту забезпечення стабільної та прибуткової діяльності є узгодження її компонентів та складових з процесом управління на підприємстві, оскільки без прийняття відповідного рішення про імплементацію на вищому рівні неможливе використання всіх переваг цієї системи в дії.

Тож, актуальним питанням при формуванні системи фінансової безпеки підприємств є формування підходів до управління нею як самостійним об’єктом. Узагальнюючи дослідження науковців доцільно виділити основні підходи до управління фінансовою безпекою підприємств в основі яких покладена здатність підприємств протидіяти наявним і можливим ризикам, загрозам та дії несприятливих факторів

внутрішнього та зовнішнього характерів. Так, інформаційний підхід передбачає забезпечення надійності інформаційної системи підприємства; ресурсний підхід визначає фінансову безпеку як стан ресурсів і можливостей підприємства, який забезпечує його ефективне функціонування; ресурсно-функціональний підхід проявляється в забезпеченні адаптації підприємства до змін ринкової кон'юнктури; в межах інституційного підходу увага акцентується на суб'єктах управління; вузькофункціональний підхід розглядає процес управління лише з позиції окремого аспекту його фінансово-економічної діяльності; програмно-цільовий підхід передбачає формулювання проблемної ситуації та розробки програм реалізації сформульованої політики; неоінституціональний підхід передбачає обов'язкове урахування в процесі управлінні інституційних пасток, які характеризують наявність стійких неефективних інституціональних норм та правил; системний підхід розглядає фінансову безпеку як складову системи економічної безпеки; вартісний підхід ознакою фінансової безпеки підприємства визначає розмір його вартості. Таким чином забезпечення ефективного управління фінансовою безпекою підприємства є можливим при обґрунтованому використанні всіх зазначених підходів, як основи для здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Процес управління фінансовою безпекою повинен включати такі методи, як: інституційно-правові, адміністративні, економічні, організаційні, інформаційні, соціально-психологічні Адміністративні – реалізуються шляхом прямого впливу керівників, власників підприємств на підлеглих через накази, розпорядження, вказівки, різні положення, правила, нормативи тощо, які організаційно регламентують діяльність підлеглих осіб. Економічні – спрямовані на підвищення ефективності використання господарських ресурсів; підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства. Інформаційні – передбачають створення механізму оперативного реагування на загрози інформаційній безпеці та поширення негативної інформації про підприємство. Організаційні – спрямовані на підвищення ефективності управління безпекою шляхом впровадження на підприємстві

міжнародних систем управління якістю. Застосування соціально-психологічних методів передбачає: реалізацію заходів матеріального стимулювання; створення ефективної системи морального заохочення працівників; підбір кадрів з урахуванням психологічних характеристик працівників; укладання договорів, взаємних зобов'язань, об'єднання інтересів працівників; бесіди, пропаганду та агітацію, призначені для поширення і роз'яснення політики керівництва у сфері фінансової безпеки; розробку правил поведінки; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Таким чином в управлінні фінансовою безпекою підприємства комплексно застосовуються усі групи методів управлінського впливу.

Отже, головним критерієм забезпечення фінансової безпеки підприємств є здатність протидіяти ризикам та загрозам внутрішнього та зовнішнього характерів. Ефективність функціонування системи фінансової безпеки підприємства напряму залежить від методів та підходів до управління нею.

Список використаних джерел:

1. Мандзіновська Х. О., Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Мельников О. В. Фінансова безпека машинобудівного підприємства : методичні засади формування та забезпечення : монографія. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. 226 с.

2. Могиліна Л. А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.08. Суми, 2015. 24 с.

3. Сукрушева Г. О. Теоретична сутність фінансової безпеки суб'єкта господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 560-562. URL: http://global-national.in.ua/archive/23-2018/108.pdf

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
Т.В. Солодчук, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Для результативної та ефективної роботи підприємства безумовно велике значення має рівень розвитку його виробництва та менеджменту. Характеристики категорії «розвиток» наведемо за допомогою даних рис. 1.

Рис. 1. Характеристики категорії «розвиток» [узагальнено автором на основі 1, с. 4; 2, с. 18]

Основу розвитку підприємства формують теоретико-методологічні положення, основними з яких, як наголошують деякі автори, з якими ми погоджуємося, є концепція життєвого циклу підприємств, теорія спрямованого розвитку підприємств та теорія циклічного розвитку [3].

Для того, щоб зрозуміти доцільність застосування диверсифікації як методу розвитку, розглянемо його основні складові, ознаки та основи (табл. 1).

Також існують різні шляхи здійснення диверсифікації [6]:

1) диверсифікація за допомогою внутрішнього ринку капіталів, коли стратегічні господарські підрозділи є автономними центрами прибутку, які перебувають під фінансовим контролем головного офісу;

2) стратегія реструктурування – мета – вийти з кризи, удосконалити менеджмент, активізувати діяльність, розвинути нові стратегії на рівні стратегічних господарських підрозділів, інвестувати у підприємство, в т. ч. й технології;

3) стратегія передачі досвіду – ґрунтується на удосконаленні вже існуючого виробництва, бізнесу; в основному концентрується на зниженні витрат та собівартості;

4) диверсифікація через розподіл ресурсів – мета – досягнення синергії в діяльності підприємства при використанні загальних, існуючих виробництв, каналів розподілу, маркетингу тощо.

Таблиця 1

Основи та складові методу диверсифікації [сформовано автором на основі 4, с. 142; 5, с. 175]

Елемент	Характеристика
Цілі методу	підвищення стійкості підприємства, формування можливості отримати синергетичний ефекту шляхом економії за рахунок ефекту масштабу, проникнення на нові ринки, випуску нової або комплементарної продукції, послуг
Цілі застосування підприємством	- підвищення прибутку від основних видів виробництва; - збільшення попиту на продукцію, послуги; - створення нових робочих місць; - оптимальне, повне використання ресурсів підприємства.
Принципи застосування	- підвищення потенціалу підприємства для подальшого його розвитку; - акумулювання сировини, ресурсів, різних засобів для освоєння суміжних та нових галузей; - повна переорієнтація на іншу галузь; - оптимальне та ефективне скорочення виробничих витрат; - оцінка перспектив нової галузі, нових напрямів виробництва, ринків
Характеристики	- спрямованість на задоволення економічних інтересів підприємства, з одночасним врахування інтересів інших учасників; - безперервний процес удосконалення господарської діяльності.

Отже, розвиток підприємства є основою його результативного функціонування в довгостроковій перспективі. Позитивний розвиток підприємства можна зумовити різними методами та засобами, тобто змінами, які мають бути обґрунтовані тактично та стратегічно, орієнтованими на тенденції змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Одним із методів розвитку підприємства є диверсифікація, яка створює можливості для отримання додаткових економічних та соціальних вигід. Результатами ефективного застосування методу диверсифікації діяльності підприємства можуть бути: виживання підприємства в нестабільному середовищі; стабілізація грошових потоків; забезпечення високого рівня конкурентоспроможності; економія ресурсів за рахунок ефекту масштабу; впровадження технології повного циклу; визначення

напрямків та шляхів забезпечення зростання підприємства; ефективне використання його потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Василенко В. А. Диагностика устойчивого развития предприятий: монография. Київ : Центр учебной литературы, 2005. 142 с.

2. Сердюк В. Н. Теоретичні основи управління стратегічним розвитком суб'єктів реального сектору економіки. *Економіка і організація управління.* 2018. Вип. № 4. С.13-27.

3. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка.* 2016. № 12. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329 (дата звернення 28.04.2022).

4. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки.* 2011. № 7. С. 147-151.

5. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. *Вісник НТО «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства.* 2013. № 69 (1042). С. 172-175.

6. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. URL: www.investplan.com.ua/pdf/10_2009/6.pdf (дата звернення 10.04.2022).

І.А. Сисоєнко, к.е.н., доцент,
Д.О. Карлюка, к.е.н., доцент,
В.М. Продан, здобувач вищої освіти
Херсонський національний технічний університет

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ФІНАСОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Аналіз показників фінансової стратегії здійснімо на прикладі приватного акціонерного товариства «Херсонський хлібокомбінат» (далі - ПАТ «Херсонський хлібокомбінат»).

Основними напрямками діяльності ПАТ «Херсонський хлібокомбінат» є виготовлення хлібобулочних виробів високої якості нетривалого зберігання та різноманітного асортименту: сухарі, сушки грінки, тісто для виготовлення хлібобулочних виробів. Підприємство в основному збуває виготовлену продукцію населенню через мережу власних фірмових магазинів на території Херсонської області, через супермаркети та малі підприємства. Обсяги виробництва в натуральному виразі за 2020 р. хліба та хлібобулочних виробів склали 8849 т. у сумарному виразі 169533 тис грн. У звітний період ПАТ «Херсонський хлібокомбінат» експортом хлібобулочних

виробів не займався. Сезоні зміни впливають на відсоток реалізації хлібобулочних виробів ПАТ «Херсонський хлібокомбінат». Так, у літню пору року відсоток реалізації хлібобулочних виробів є найвищім у зв'язку із збільшенням ринку збуту продукції курортним та санітарно-курортним закладам. Також високий відсоток реалізації хлібобулочних виробів проглядається під час новорічних та церковних свят. Серед основних ризиків в діяльності ПАТ «Херсонський хлібокомбінат», є порушення недобросовісними контрагентами умов договорів. Для зменшення цих ризиків, ПАТ «Херсонський хлібокомбінат» здійснює пошук надійних контрагентів, а стосовно договорів за яким порушення вже відбулися, звертаються до суду про їх виконання в примусовому порядку та виплати компенсації за рахунок штрафних санкцій. Сировиною ПАТ «Херсонський хлібокомбінат» себе забезпечує на внутрішньому ринку. Протягом звітного періоду було запроваджено нові види хлібобулочної продукції, а саме: хліб «Таврійська слобода», хліб «Бездріжджовий з висівками», хліб «Смачний з насінням», круасан з начинкою молоко згущене варене ТМ «KLOD». Основним завданням ПАТ «Херсонський хлібокомбінат» на майбутнє є збільшення доходу та задоволення потреб акціонерів та трудового колективу [1].

Стратегія подальшої діяльності емітента полягає у динамічному розвитку нових продуктів. Запровадження виробництва заморожуваних виробів (полуфабрикатів) з тіста. Розширення ринку збуту хлібобулочних виробів за межами Херсонської області та створення нових позицій в асортиментній матриці, а також фінансування в модернізацію технологічного процесу випікання хлібу та хлібобулочних виробів, шляхом придбання новітнього устаткування [1].

Для надання оцінки загальному фінансово-економічному стану підприємства, перш за все необхідно проаналізувати майно яке йому належить та джерела його придбання. Визначимо склад та структуру майна (табл. 1).

З даних табл. 1 можна зробити висновок, що вартість майна підприємства зростала протягом досліджуваного періоду, у 2018-2019 рр. на 19,39%, а у 2019-2020 рр. на 43,39%. Це відбулося за рахунок збільшення необоротних активів на 83,94%

у 2020 р. та збільшення оборотних активів на 49,18% у 2019 р.

Таблиця 1

Аналіз складу та структури майна ПАТ «Херсонський хлібокомбінат» в період 2018-2020 рр.*

Показник	Обсяг, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018-2019 рр.	2019-2020 рр.	2018 - 2019 рр.	2019-2020 рр.
Необоротні активи	24122	21676	39871	-2446	+18195	-10,14	+83,94
Оборотні активи	23907	35664	42349	+11757	+6685	+49,18	+18,74
Запаси	8541	13016	15630	+4475	+2614	+52,39	+20,08
Дебіторська заборгованість	13716	21641	25827	+7925	+4186	+57,78	+19,34
Кошти та їх еквіваленти	1361	952	783	-409	-169	-30,05	-17,75
Інші оборотні активи	289	55	109	-234	+54	-80,97	+98,18
Усього	48029	57340	82220	9311	24880	19,39	43,39

**Примітка. Складено автором за даними джерел [1].*

Перевищення темпів росту необоротних активів над оборотними, говорить про зменшення частки оборотних активів в структурі майна підприємства. Це може свідчити про зменшення мобільності активів.

Менший приріст оборотних активів відбувся через зменшення дебіторської заборгованості на 38,44%.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт приватного акціонерного товариства «Херсонський хлібокомбінат». URL: http://hleb.ks.ua/ru/dlja-akcionerov/ (дата звернення: 06.05.2022).

Н.А. Славіна, к.е.н., доцент
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Управління ризиками – це прийняття рішень в процесі управління підприємством з урахуванням ризиків, що впливають на його діяльність.

В процесі управління ризиками необхідно пам'ятати два взаємопов'язані факти: будь-яке зниження ризику потребує використання ресурсів (закон природи); придатні для зниження ризику ресурси обмежені (закон суспільства).

Управління ризиками має включати в себе такі 6 дій:

1. Ідентифікація ризику – виявлення елементів ризику в проекті;
2. Аналіз ризику – оцінка ймовірності і величини втрат за кожним елементом ризику;
3. Ранжування ризиків – упорядкування елементів ризиків за ступенем впливу;
4. Планування управління ризиками – підготовка до роботи з кожним елементом ризику;
5. Дозвіл на ризик – ухилення від ризику або управління елементами ризику;
6. Спостереження ризику – відслідковування динаміки елементів ризику, виконання коректувальних дій [2, с. 68].

Перші три дії відносять до етапу оцінки ризику, останні три дії – до етапу контролю ризику.

За неправильну організацію процесу управління ризиками підприємствам доводиться сплачувати велику ціну – починаючи від фінансових збитків, погіршення репутації фірми та закінчуючи її повним крахом. На більшості українських підприємств, що займаються управлінням ризиками, теж використовується підхід «знизу вгору». Суть цього підходу у тому, що управління окремими ризиками здійснюється окремо. Отримані оцінки окремих ризиків мають різний характер, що унеможливлює процес їх порівняння. При цьому підході неможливо інтегрувати отримані результати [3, с. 130]. Тому доцільніше використовувати концепцію управління ризиками, згідно з якою управління ризиками набуває стратегічного характеру та здійснюється не в рамках окремих підрозділів, а в цілому організацією, що вимагає постійного обміну інформацією між підрозділами та координування їх діяльності.

Управління ризиками надає керівництву підприємства інформацію про:

1. Наявні ризики, що впливають на діяльність підприємства, їх взаємозв'язки, можливість появи нових видів ризиків.

2. Ймовірність настання ризикових подій, величину збитків внаслідок їх впливу, допустимий рівень ризиків, можливості зменшення ризиків.

3. Потребу збільшення певного виду ресурсів – матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних, внаслідок впливу ризиків на діяльність підприємства.

Приступаючи до організації процесу управління ризиками згідно з новою концепцією, потрібно зважати на певні застереження, які характерні для цього процесу, а саме:

- не існує єдиного рецепту управління ризиками, використання якого дасть ефект на будь-якій фірмі, оскільки багато чого залежить від культурного середовища підприємства та її співробітників;
- ефективне управління за сучасних умов вимагає від компанії цілеспрямованих зусиль для виявлення її значних ризиків;
- існують різноманітні способи виявлення ризиків, однак цей процес повинен відбуватись постійно;
- виявлені ризики потрібно згрупувати відповідно до їх значення, серйозності впливу на підприємство, частотою та ймовірністю їх появи;
- для аналізу ризиків існує безліч методів, з яких підприємство має обрати ті, що найкраще задовольняють потреби фірми та найбільш зрозумілі для її менеджерів;
- обрані методи управління ризиками повинні час від часу переглядатись для перевірки їх ефективності.

Механізмом реалізації стратегії управління ризиками повинна стати система управління ризиками, що здійснює:

- створення ефективної системи оцінки і контролю прийнятих рішень;
- виділення в організації спеціального підрозділу (працівника), якому доручається управління ризиками;
- виділення засобів і формування спеціальних резервів для страхування ризиків і покриття збитків та втрат.

Організація процесу управління ризиками згідно з новою концепцією матиме успіх лише у тих підприємств, де їх керівництво та всі працівники повірять у цей процес та будуть докладати максимум власних можливостей для підвищення

ефективності процесу.

Отже, для успішного та ефективного контролю потрібно здійснювати збір та аналіз даних про порядок виконання запланованої та прийнятої програми управління ризиками, досліджувати співвідношення «ризики-прибуток». Обробка цієї інформації послужить при необхідності відправною точкою для внесення коректив у процес організації управління ризиками, доповнення та змін у програму управління ризиками для забезпечення їх більшої ефективності.

Таким чином, для довготривалого функціонування та підвищення конкурентноздатності підприємства його керівництво повинне бути готове до збільшення витрат на управління ризиками, що забезпечить міцність їх позицій на завойованих ринках не лише на сучасному етапі, але й в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Білошкурський М.В. Деякі особливості діагностики кризового стану підприємства / М.В.Білошкурський // Актуальні проблеми економіки. 2005. №3(45). С. 85-91.

2. Васюренко О.В. Ризик як складова економічних процесів / О.В.Васюренко, О.В.Таран // Фінанси України. 2005. № 7. С. 68-73.

3. Вербицька Г.Л. Оцінка економічного ризику / Г.Л.Вербицька // Актуальні проблеми економіки. 2004. № 4(34). С. 129-136.

В.Д. Хурдей, к.е.н., доцент
Університет митної справи та фінансів

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МИТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Маркетинговий менеджмент – це філософія управління на принципах маркетингу. Маркетинговий менеджмент як функція повинна розглядатися не тільки у взаємозв’язку з завданнями в рамках процесу маркетингу, а й завданнями по керівництву людьми і колективом, відповідальними за досягнення цілей компанії. Маркетинговий менеджмент передбачає цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів компанії (установою), на рівні ринку і на рівні суспільства в цілому.

Маркетингове управління компанією пов'язане з аналізом, дослідженнями, можливостями реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Здійснення маркетингового менеджменту передбачає наявність знань основ потреб ринку, процесів продукування, фінансово господарських операцій, соціально-економічних принципів управління компанією [1].

Митниця – державна установа, першочергове завдання якої полягає в межах митного права стягувати митні збори та контролювати обіг товарів через кордон.

Митна діяльність – форма здійснення митної справи, яка включає в себе митне регулювання, митні правила, митні процедури, боротьбу з контрабандою та порушеннями митного законодавства, інші засоби забезпечення митної безпеки та досягнення цілей і виконання завдань, установлених державою для фіскальної служби.

Маркетинг у митній діяльності – це концепція управління, відповідно до якої гарантією успіху митної служби є ефективні зусилля по задоволенню потреб учасників зовнішньо-економічної діяльності. Тобто, митний маркетинг націлений на залучення клієнтів, сприяння підвищенню ефективності роботи не тільки митних органів, а й інших учасників торгівлі за межами митної території та збереження купівельної лояльності суб'єктів митної сфери в довгостроковій перспективі [2].

Основними напрямками та завданнями маркетингового менеджменту у митній діяльності є:

1) управління комплексним вивченням ринку митних послуг, включаючи прогноз його розвитку, вивчення поведінки декларантів, сегментування ринку;

2) оцінка власних можливостей митниці як державної організації (служби), її виробничого потенціалу системи сервісного обслуговування;

3) формування маркетингової стратегії розвитку;

4) розробка тактики, тобто вибір засобів і методів досягнення цілей на окремих етапах митної діяльності;

5) формування методів активного впливу на ринок митних послуг, тобто проведення активних заходів, спрямованих на максимальне задоволення запитів і потреб декларантів,

відповідно до рівня їхніх очікувань;

6) управління людьми і колективом, тобто поєднання аналітичної та контрольної функцій (зміна і пристосування структури управління митних служб до ринкового середовища);

7) забезпечення сервісної орієнтації митної служби.

Нині спостерігається взаємодія Державної митної служби України та бізнес-співтовариства, що є ключовим напрямком маркетингового менеджменту у митній діяльності [3].

Важливими завданнями маркетингового менеджменту у митній діяльності являється орієнтація на дослідження митних продуктів: експортно-імпортних операцій наданих працівниками митної служби та якості задоволення запитів декларантів з метою отримання більшого прибутку, в результаті удосконалення митної справи та підвищення рівня якості надання митних послуг.

Таким чином, маркетинговий менеджмент у митній діяльності сприяє покращенню процесу аналізу, планування, реалізації контролю над здійсненням заходів, спрямованих на встановлення і підтримання взаємовигідних зв'язків із цільовим ринком для досягнення комплексних цілей: підвищення якості та конкурентоспроможності митного адміністрування, забезпечення передумов і оптимальних умов сприяння міжнародній торгівлі, прискорення зовнішньоторговельного обороту України і забезпечення комфортності ведення зовнішньоекономічної діяльності без зниження ефективності митного контролю.

Список використаних джерел:

1.Ковбель Ю.О., Харченко Г.А. Маркетинговий менеджмент в підприємстві. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції «Актуальні питання теорії та практики менеджменту», 26 травня 2021 року, НУБіП України.* Київ: НУБіП України. 2021. С. 18-19.

2.Митна справа в Україні: Підручник К.: Університет ДФС України, 2017. 442 с.

3.Нова митниця. Державна митна служба України. URL: https://bi.customs.gov.ua/complaints/#/

В.Д. Хурдей, к.е.н., доцент,
М.В. Гета, здобувач вищої освіти
Університет митної справи та фінансів

МАРКЕТИНГОВИЙ КОУЧИНГ ТА ПОВНОЦІННИЙ СУПРОВІД: У ЧОМУ РІЗНИЦЯ

Кожний керівник чи власник бізнесу думає про розвиток та масштабування власного діла, тому стикається із застосуванням маркетингових заходів. Великі підприємства за традицією мають штатні маркетингові відділи, які слідкують за процесами розвитку та здійснюють необхідні заходи. Для цього необхідна наявність значних матеріальних ресурсів і маркетингових спеціалістів високого професійного рівня. Невеликі компанії не можуть дозволити собі високовартісне маркетингове просування. У цьому випадку доречно розглянути варіанти маркетингового коучингу чи супровіду. Ці два шляхи мають свої переваги, які ми проаналізуємо та порівняємо.

Для початку розглянемо значення «маркетингового коучингу». Як зазначено у монографічному дослідженні «Технології управління персоналом» коучинг доцільно застосовувати з метою здійснення консалтингу у сфері управління, а не навпаки. Персональне тренування або коучинг допомагає працівнику з’ясувати, що він прагне змінити, визначити конкретні та оцінювані цілі для формування цих змін [1]. Коуч не дає поради та готові рецепти своїм клієнтам, не повчає, не оцінює і нічого не нав'язує. Ключова відмінність від звичайного консультування - коуч допомагає клієнту самому знайти вирішення проблеми, ставлячи правильні питання. Якщо відштовхуватися від даного трактування коучінгу, то, звичайно, можна говорити про те, що маркетинг-коучинг має право на життя. У малому та середньому бізнесі залученість власника до бізнес-процесів дуже висока. І в перші роки роботи такі бізнеси дуже активно зростають саме завдяки харизмі та амбітним цілям власника. Розвиток компанії відбувається орієнтуючись на інтуїцію та самостійний пошук рішень власника методом «проб та помилок». Деякі компанії працюють у такому режимі 3-5, а то й 10-20 років. Тому маркетинговий коучинг є найбільш прийнятною формою співробітництва і сприяє тому, щоб

власник самостійно знаходив і виробляв правильні рішення для бізнесу, розвиваючи в собі навички стратега та результативного управлінця.

Маркетинговий супровід бізнесу є здійсненням сторонньою компанією функції відділу маркетингу. Таким бізнес вирішує питання рентабельності утримання відділу маркетингу та заходів професійного рівня для просування [2].

Повноцінного аутсорсингу маркетингу потребують компанії різних масштабів – від компаній малого бізнесу до більших. Адже постійне утримання штату маркетологів та медіа-фахівців – нерентабельне та недоцільне для підприємства. Набагато зручніше та ефективніше організувати маркетинговий супровід компанії за допомогою зовнішнього джерела (рекламного агентства), ніж утримувати штат високоспеціалізованих маркетологів постійно. Переваги маркетингового супроводу:

- звільняєтеся від витрат, пов'язаних з пошуком та прийомом на роботу кваліфікованих кадрів у галузі маркетингу, реклами та PR;
- отримуєте якісних фахівців у потрібних замовнику областях (дослідження, медіа-планування, стимулювання продажів, побудова системи збуту тощо).

Наведемо порівняльну характеристику коучингу та супроводу у табл. 1.

Якщо хтось думає, що можна заплатити консультанту гроші і все різко зміниться на краще – це помилка. Без активного залучення власника та топ-менеджменту можна вирішити проблеми, що знаходяться на поверхні: наприклад, протестувати на споживачах дизайн пакування та розробити рекомендації, як підвищити її функцію, що продає. Але якщо йдеться про те, щоб допомогти компанії системно та грамотно рухатися вперед, випереджаючи конкурентів, виводячи на ринок нові продукти, формувати лояльність покупців до своєї компанії та до свого продукту, освоювати перспективні ніші та нові ринки збуту; добиватися поставленої мети, – тут уже командна робота кпієнт-консультант/коуч.

При цьому є різниця в тому, як вибудовується робота консультанта, на відміну від роботи коуча. Консультант спільно з власником визначає цілі та завдання проектів, а далі

самостійно працює над пошуком кращих рішень, і розробляє рекомендації, яким доцільно слідувати, щоб досягти поставлених цілей. Маркетинг-коуч робить так, щоб власник самостійно дійшов правильного рішення. І той, і інший підхід є ефективним. Все залежить від особи власника, специфіки та розміру бізнесу, підходу до управління компанією.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика маркетингового коучінгу та супроводу

Маркетинговий коучинг	Повноцінний супровід
Спільне	
аутсорсинговий працівник (працівники) дешевше за утримання штатного маркетингового відділу застосовуються переважно у малому та середньому бізнесі.	
Відмінності	
Маркетингові заходи впроваджуються окремою групою найманих працівників, зазвичай маркетинговою агенцією.	Маркетингові заходи впроваджуються керівником за підтримки коуча
Вартість комплексу послуг коливається від 1700$ до 5500$	Вартість послуг коливається від 500$ до 2500$
До переліку послуг входять: аналіз ринку та конкурентів; визначення цільової аудиторії та їх потреб; аналіз власного продукту / послуги; розробка стратегії розвитку; аналіз та контроль результатів реалізації маркетингової стратегії.	До переліку послуг входять: визначення цілей та перспектив зростання бізнесу з погляду маркетингу; надання знань про взаємозв'язок між стратегією компанії та ситуацією з конкурентами на ринку; навчити думати як маркетолог, стратег; навчити ефективно використати ресурси в умовах ринкової конкуренції та обмежень; надати знання як ставити правильні завдання маркетологам, рекламникам та рекламним агентствам, щоб ефективно використати бюджет для реклами.

Тож, можна зробити висновок, що більш комплексний підхід надає маркетинговий супровід та підходить він для бізнесу, що потребує термінового втручання, такий шлях швидший для досягання цілей розвитку. Маркетинговий коучинг підходить підприємствам, які знаходяться на початку свого розвитку, тому керівнику варто бути обізнаним у можливостях свого бізнесу та ринку, на який він виходить; такий шлях сформує керівника як стратега, який зможе грамотно керувати ресурсами компанії.

Список використаних джерел:

1. Миколайчук І. Коучинг у системі управління підприємством. Вісник КНТЕУ. 2015. № 4. С. 50–67.

2 Що таке маркетинговий супровід бізнесу? URL: https://mavr.ua/ua/uslugi/marketingovoe-soprovozhdenie/ (дата звернення: 11.05.2022).

В. Хурдей, к.е.н., доцент,
О. Лісняк, Д. Наконечний, здобувачі вищої освіти
Університет митної справи та фінансів

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

В сучасних умовах агресивної конкуренції, здійснювати ефективну господарську діяльність без грамотної побудови системи маркетингового менеджменту майже не можливо. Прийняття управлінських рішень, що спрямовані на поліпшення фінансового стану підприємства без урахування їх впливу на якість задоволеності клієнтів та якість трудового життя персоналу, призводять до збільшення фінансових проблем. Будь-які управлінські рішення повинні бути спрямовані на оптимізацію витрат, а не їх мінімізацію. В таких ситуаціях застосовується система управління підприємством на основі маркетингу, що отримала назву маркетингового менеджменту[1].

Наразі, при стрімкому науково-технічному прогресі, успіху може досягти тільки така організація, яка творчо походить до управління маркетингом (маркетингового менеджменту або маркетинг-менеджменту) у своїй діяльності, постійно шукає нові способи адаптації до умов свого існування, що безперервно трансформуються.

За словами Філіпа Котлера, маркетинг-менеджмент – процес прийняття управлінських рішень організації із задоволення потреб клієнтів у запропонованому товарі. Маркетинг-менеджмент – аналіз та планування, реалізація та контроль за проведенням різних заходів, які спрямовані на встановлення, підтримання та постійне вдосконалення обміну зі споживачами задля досягнення конкретних цілей компанії (наприклад, збільшення частки ринку компанії, отримання прибутку) [2].

Тобто маркетинг-менеджмент – це:

управління маркетингом різних рівнів ринкової економіки;

цілеспрямована координація та формування всіх заходів фірми, пов'язаних із комерційною діяльністю підприємства, ринку та суспільства в цілому;

управлінська діяльність, пов'язана з реалізацією планування, організації, координації, контролю, аудиту, заохочення всіх підрозділів відділу (управління) маркетингу підприємства;

сукупність принципів, методів, засобів і форм управління маркетингом з метою посилення процесу формування та відтворення попиту на товари та послуги, збільшення прибутку.

Мета маркетинг-менеджменту полягає у генерації комплексу довгострокових і короткострокових управлінських впливів, рішень у галузі маркетингу на всі підрозділи та особи, що взаємодіють у галузі маркетингу.

Маркетинг-менеджмент можна розділити на 4 основні напрямки:

1. Аналіз ринку. Являє собою збір та оцінку інформації про маркетингове середовище компанії.

2. Пошук та відбір цільових ринків. Складається із сегментування ринку, вибору цільових сегментів та позиціонування товару/послуги.

3. Розробка маркетинг-мікс. Полягає у розробці товару, ціноутворення, вибір каналів розподілу та просування певного товару чи послуги.

4. Проведення маркетингових заходів. Характеризується побудовою стратегії та наглядом за її виконанням.

Принцип маркетинг-менеджменту визначається як сукупність основних ідей, інструментарію та аналізу підприємницької діяльності та формування стратегій та контролю.

Згідно з теоретичною базою, головними функціями маркетингового менеджменту є:

аналіз ринкової ситуації;

планування виробничо-збутових програм відповідно до кон’юнктурних передбачень, оцінок розвитку науково-технічного прогресу та ін.;

формування організаційної побудови маркетингу на підприємстві, виконання встановлених завдань;

розробка і реалізація стимулів для робітників компанії задля підвищення результативності їх праці;

контроль і аналіз виконання маркетингових планів.

Щодо завдань маркетинг-менеджменту, то це – розробка перспективної та тактичної маркетингової політики підприємства; організація управління програмами, засобами праці та відносинами маркетингової діяльності.

Цілі маркетингового менеджменту визначають відповідно до загальних цілей організації, і перш за все її місії.

Місія – це основна мета організації, яка окреслює мотив і необхідність її існування. Із місії випливають пріоритети та цінності, турбота про команду, політика розквіту та фінансування підприємства, спрямованість задоволення потреб покупців та ін.

З позиції маркетингового менеджменту важливим є те, що в місії визначаються ринки, які охоплюватиме організація та способи її входу на ці ринки. Відповідно до цього, можна охарактеризувати цілі маркетингового менеджменту в загальній системі цілей управління організацією: отримання доходу, збільшення об'єму продажів та обсягу ринку, підвищення конкурентоспроможності, запровадження новинок, покращення обслуговування покупців тощо [3].

Резюмуючи можна зробити висновок, що маркетинговий менеджмент треба розглядати згідно з основним механізмом управління організацією, інакше кажучи, у цілісній системі менеджменту, який запроваджує ця організація.

Тобто, маркетинговий менеджмент – це діяльність, яка скерована на аналіз, планування, виконання визначених планів і заходів, контроль за їх здійсненням. І усе це спрямовано на визначення, посилення та підтримання вигідних обмінів із цільовими ринками для досягнення цілей організації. Важливо зазначити, що маркетинг-менеджмент за своєю сутністю є однією із основних функцій комерційної діяльності і водночас, є принципом керування бізнесом.

Список використаних джерел:

1. Кравченко О., Кравченко О., Шуба А. Формування системи маркетингового менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 27. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-36 (дата звернення 10.05.2022 р.).

2. Philip Kotler: Marketing Essentials, 1984. / Филип Котлер: Основы маркетинга. Перевод на русский язык: В. Б. Бобров. – М., 1990.
3. UkrReferat.com. Сутність і методологічні основи маркетингового менеджменту. 2000-2020. URL: https://ukrreferat.com/chapters/marketing/sutnist-i-etodologichni-osnovi-marketingovogo-menedzhmentu-referat.html (дата звернення 10.05.2022 р.).

Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,
В.О. Стовба, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ЕКОЛОГІЧНІ РИЗИКИ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ

В сучасному світі все більше приділяється уваги вирішенню екологічних проблем, які можуть бути спричинені як самою природою, так і діяльністю людини, причому останній чинник проявляється все відчутніше. В Україні гостро постали екологічні проблеми, які набули глобального статусу та стали актуальними для всього світу. Через людську діяльність значного впливу зазнали екологічні системи. Внаслідок господарської діяльності, результати позначилися в атмосферному повітрі. Воно є найбільш забрудненим у промислових центрах країни. Майже 60% забруднень припадає на Луганську, Донецьку та Дніпропетровську області. Стан атмосферного повітря погіршується переважно через викиди автомобільним, залізничним, водним і авіаційним транспортом. Основними забруднювачами повітря є оксиди сірки та азоту, що викликають при з’єднанні з парами води «кислотні дощі», чадний газ, важкі метали. Є проблеми із викидами парникових газів, таких як метан і діоксин вуглецю. Значного впливу з боку людини зазнали ґрунти України. Вони страждають від забруднення отрутохімікатами і мінеральними добривами. Саме людська діяльність призвела до прискореної ерозії ґрунтів. У районах відкритої розробки корисних копалин ґрунти зовсім знищені. Наслідками є не лише руйнування екосистем, а й загроза екологічній безпеці у довгостроковій перспективі [1].

Україна розвивається, споживання росте – і так само збільшується кількість відходів на душу населення, тож забруднення довкілля стає щораз більшою проблемою.

Водночас забруднення (повітря, води та шумове забруднення) – це, значною мірою, відповідальність виробничих промислових об'єктів. Воно може впливати на довкілля та людей кількома шляхами – втручатися в природні процеси, як-то скажімо погода, може впливати на джерела засобів до існування (забруднення морів може змінити життя людей, що займаються рибальством чи зайняті в туристичній сфері) та загальний добробут. Є чимало чинників, що впливають на темп розвитку країни, і вони здебільшого мають або фізичну, або людську природу. Вказані фактори важливо знати та розуміти, адже вони здатні змінити фокус розвитку. До фізичних чинників належать: клімат, що може мати безпосередній вплив на темпи розвитку країни, стихійні лиха – розвиток країни можуть обмежувати не лише засухи, а й повені та тектонічна активність, в результаті якої руйнуються будівлі та сільськогосподарські угіддя. Крім того, на відновлення регіонів після таких явищ країні часом доводиться спрямовувати бюджетні кошти, передбачені на іншу діяльність. Також важливими є географічне положення та природні ресурси, що вказують на наявність корисних копалин, газу та нафти, що нерідко допомагають покращити свій рівень розвитку, але тут має значення спроможність використати цей ресурс на благо країни. Дані проблеми несуть достатньо ризиків для України у сферах охорони довкілля, здоров'я населення, демократичності процесу прийняття рішень, євроінтеграційних прагнень, міжнародних зобов'язань та інвестиційного клімату. Коли відсутня ефективна система оцінювання впливу на екологічні системи країни, в кінці-кінців створюються ризики і для конкретних проектів господарської діяльності.

Для подолання наслідків забруднення навколишнього середовища в Україні необхідно здійснювати перехід до безвідходних виробництв, збільшувати площі лісових насаджень, вдосконалювати технології очисних споруд. Продовжувати впроваджувати заходи для розвитку екологічної свідомості та формування екологічної культури у населення. Для зменшення рівня відходів та забруднень існують глобальні, національні та місцеві стратегії [2]. Саме тому одним із пріоритетних національних інтересів України є забезпечення екологічно безпечних умов життєдіяльності людини і

суспільства, збереження навколишнього середовища. З метою управління екологічною безпекою для виконання задач, які сформульовані у Законі України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики на період до 2030 року», виникає потреба прогнозної оцінки екологічного ризику, як міри реальних існуючих загроз для прийняття попереджувальних заходів щодо зниження даного рівня ризику, що стає все більш актуальним.

Узагальнюючи вищевикладене варто зазначити, що природа України постраждала в результаті господарської діяльності людини. Антропогенні зміни поширились на всі природні компоненти та природні комплекси на території нашої країни. Також внаслідок вторгнення Росії загострилися екологічні проблеми, які набули глобального характеру. Основними з них є забруднення навколишнього середовища, скорочення орних земель, виснаження мінеральних ресурсів, енергетична проблема. Отже, виникає необхідність моніторингу поточних значень рівнів екологічних ризиків, залучення іноземної допомоги задля вирішення даних проблем, якнайкраще грантів, аніж боргових допомог.

Список використаних джерел:

1. Закон України “Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року” № 2697-VIII від 28 лютого 2019 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text

2. Андрусевич А.О., Андрусевич Н.І., Козак З.Я. Довідник чинних міжнародних договорів України в сфері охорони довкілля. Львів, 2009. 203 с.

І.І. Хилько, ст. викладач
Миколаївський національний аграрний університет

МОДЕЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РИЗИКІВ

Метою даної роботи є пошук та аналіз розробленої економіко-математичної моделі вибору оптимальних інвестиційних проєктів з урахуванням ризику та основних факторів, що впливають на прибутковість (дисконт, темп інфляції, рентабельність, податки).

Інвестиційний ризик – це вірогідність виникнення непередбачених фінансових втрат (зниження прибутку, втрата

доходів, капіталу тощо) в ситуації невизначеності умов вкладення коштів в економіку [1].

Проблема оцінки ризиків в інвестиційній діяльності розглядалися у багатьох наукових працях вітчизняних і іноземних науковців [2–4]. Оцінка інвестиційних ризиків має велике значення при прийнятті рішення про вклад інвестицій у проєкт. Загальновідомо, що високий ризик зменшує комерційну привабливість проєкту, а його збільшення повинно бути компенсоване наявністю додаткових коштів, які враховуються у складі ставки дисконту. Безсумнівно, що найоптимальнішими будуть ті інвестиції, які принесуть вкладнику найбільше переваг за мінімальних збитків. Однак, якщо в інвестора є бажання йти на ризик, він може обрати і більш ризиковий варіант, адже чим вищий ступінь ризику, тим більший прибуток у разі вдалої реалізації проєкту він може одержати.

Область дослідження інвестиційно-інноваційних проєктів утворюється незалежними змінними завдання та вводиться в модуль імітаційного моделювання. Імітаційне моделювання – це розрахункова процедура з використанням програмного забезпечення на персональних комп'ютерах, в процесі якої на основі випадково узятих різних наборів основних змінних проєкту проводиться серія розрахунків значень критеріїв ефективності проєкту. Приміром такого підходу служить метод Монте-Карло. У рамках макросу генеруються значення критеріїв ефективності інвестиційного проєкту (PB — періоду окупності, DPBP — дисконтованого періоду окупності, ARR — середньої норми рентабельності, NPV — чистого приведеного доходу, PI — індексу прибутковості, IRR — внутрішньої норми рентабельності) для кожного проєкту (рядка MS Excel).

Для оцінки ризику Кудрицькою Н. В. було проведено статистичне дослідження відносних значень збитків [5], яке встановило: розподіл збитків підкоряється закону Вейбула з параметрами ($\alpha=-2{,}44$; $\beta=0{,}095$). Це було визначено з використанням емпіричної кривої розподілу збитків в економіці, яку запропонував В. В. Вітлінський [4]. Ризик оцінюється як математичне сподівання розподілу збитків за визначеним законом Вейбула. Проведені дослідження довели, що ризик найбільш суттєво впливає на прибутковість інвестиційних

проєктів. Крім того, при розробці моделі вибору проєктів було враховано комплекс таких факторів, які впливають на прибутковість інвестиційних проєктів, як податки, дисконт, темп інфляції, рентабельність.

Для знаходження розв'язку даної задачі Кудрицькою було вперше розроблено математична модель нелінійного програмування [6], цільова функція якої – сумарна прибутковість проєктів на кінець планового періоду: $\sum_{i=1}^{m} C_{nl_i}^{i} x_i y_{nl_i}^{i} + (1+\gamma) q_{j-1} \to \max$.

Основні балансові обмеження по роках запишуться таким чином:

1) вартість всіх проєктів в перший рік строго дорівнює виділеній сумі інвестицій Φ_0: $\sum_{i=1}^{m} C_{nl_i}^{i} x_i y_{nl_i}^{i} + \Phi_0 = 0$

2) вартість витрат, пов'язаних з фінансуванням проєктів, віддача від функціонування проєктів разом з депозитним вкладом в кожному проміжному році збалансована:

$$\sum_{i=1}^{m} C_{nl_i}^{i} x_i y_{nl_i}^{i} - q_j + (1+\gamma) q_{j-1} = 0,$$

$$q_j \geq 0, \quad j = 2,3,\ldots,n-1,$$

де $i = 1,2,\ldots,m -$ кількість проєктів; $j = 1,2,\ldots,n -$ кількість років функціонування проєктів; $l_i -$ початок фінансування $i -$ го проєкту; $x_i -$ обсяги інвестування $i -$ го проєкту; $C_{nl_i}^{i} -$ прибутковість $i -$ го проєкту в $j -$ му році; $y_{nl_i}^{i} -$ бульова змінна, яка показує роки фінансування та функціонування проєкту; $q_i \geq 0 -$ залишки грошей в $j -$ му році; $\gamma -$ відносна величина депозитного процента.

Алгоритм даної задачі нелінійного програмування доцільно будувати на ідеї лінеаризації на кожному кроці ітераційного процесу. При фіксованих термінах початку проєктів задача перетворюється на задачу лінійного програмування, яку можна розв'язати за допомогою інструментів Microsoft Excel.

Таким чином розглянута модель дає змогу моделювати інвестиційний ризик, що в свою чергу дозволяє здійснювати вибір інвестиційних проєктів з урахуванням й інших факторів прибутковості (таких як дисконт, темп інфляції, податки).

Список використанних джерел:

1.Бутко М. П., Мурашко М. І., Олійченко І. М. Проектний менеджмент: регіональний зріз : навчальний посібник; за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 416 с.

2.Смоляк С. А. Оценка эффективности проектов в условиях нечеткой вероятностной неопределенности. *Экономика и математические методы.* 2001. Т. 37. № 1. С. 3–17.

3.Галіцин В. К., Суслов О. П., Кубрушко Ю. О. Моделі і методи оцінки інвестиційних проектів : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 168 с

4.Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз моделювання та управління економічним ризиком : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 292 с.

5.Кудрицька Н. В. Моделі оцінки ризику з використанням функцій корисності. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*. Київ : НАУ, МОН, МННЦ ІТіС. 2003. Вип. 4. С. 100–103.

6.Кудрицька Н. В. Математична модель нелінійного програмування для оптимального вибору інвестиційних проектів. *Формування ринкових відносин в Україні*. Київ. 2006. Вип. 5 (60). С. 73–76.

Yang Yang, PhD Student

Sumy National Agrarian University

ANALYSIS ON THE DEVELOPMENT OF MARKETING THEORY FROM THE PERSPECTIVE OF CONSTRUCTION ENTERPRISES

Since the end of the 19th century, Western capitalist countries have made conscious marketing management plans for important economic markets, paving the way for the formation of marketing management theories. In order to deal with the problem of unsalable products of American agricultural products companies in the early 20th century, some American economists learned from economic theories and studied the efficiency of agricultural products circulation. On this basis, systematically study marketing theories, and study all the processes involved when commodities leave the place of production and transfer to consumers. Which mainly includes: transportation, stocking, sales and other links, and from these links to conduct marketing management research. The goal of

economic development is to maximize the value of benefits, and there is great attention and development in improving the development capabilities of enterprises and labor productivity. The speed of economic growth is accelerating, the speed of market development is accelerating, and the overall market operating environment has been greatly changed, which is of great significance to the development of marketing.

In the wave of urban industrialization in this period, it formed a huge driving force and had a profound impact on the economy and real estate market in Europe and the United States, and the construction and real estate developed rapidly. However, because the number and scale of construction products have not reached a certain height, its sales management theory is still in its infancy.

During the period from the Second World War to the end of the 1960s, the theoretical development of marketing began to enter a period of rapid development. The main manifestation is that in the marketing theory of this period, the concept of consumer-centered marketing was put forward. The proposal of this concept enriched the theoretical framework of marketing. Consumers are what marketing activities need to face. Object, the act of marketing is ultimately the realization of consumer purchase behavior. Consumers' knowledge and cognitive abilities of products need marketing personnel to promote. Therefore, in this process, the rise of consumer-centered concepts has become the core of the development of marketing theories and has become an important manifestation of the richness of marketing theories. For the overall theoretical development of marketing, this change in marketing thinking and goals is a major advancement in the development of marketing theory. During this period of marketing management work, managers began to attach importance to summarizing theories from management experience, combining their work experience summarized in marketing management with marketing-related theories, and enriching marketing theories through their own experience construction.

After the end of World War II, in the United States, with the large-scale housing construction wave arising from the return of wartime decommissioned personnel to their home countries, the real estate market has made breakthrough progress. Not only is housing

construction carried out on a large scale, but also housing prices are rising nationwide. At the same time, the housing ownership rate has risen rapidly, and the real estate market has gradually taken shape. The development and maturity of the real estate market has led to the development of various marketing theories and methods for construction companies. In this period, the management of construction project bidding, material supply and sales management, and sales of construction products have gradually explored their own developments.

Since the 1970s, marketing management theory has gradually improved. After the 1970s, the overall world economic development has stabilized, and the development of marketing theory during this period has also entered a stage of perfection. At this stage, marketing gradually formed a marketing management system based on the theory of value chain management. Scholars continue to summarize, develop and update marketing theories. For example, Kotler added two Ps on the basis of McCarthy's 4Ps theory, and then proposed strategic marketing theory to redefine 4Ps, and finally formed the famous 11Ps theory, establishing a relatively complete The theoretical framework of marketing management. With the intensification of market competition, the homogeneity phenomenon of enterprises in the process of adopting 4Ps theory to conduct marketing activities is very serious. In order to improve the difference between competitors, Lauterbon proposed the 4Cs theory in 1990. Later, in 1999, Professor Schultz proposed the famous 4Rs theory. In the future, the construction of marketing theory will continue to advance with the times to better improve the overall level of theory construction.

In China, real estates before 1990 were only "product houses", and there was no real real estate market. When individuals begin to buy and sell real estate, China's real estate market has "commercial housing", and the real estate market has only begun to take off. After the reform and opening up, with the rapid growth of the national economy, the continuous improvement of the level of opening to the outside world and the rapid progress of the urbanization process, the real estate industry has developed rapidly along the basic path of marketization. So far, the sales management experience and methods of construction companies in various countries in the world have

made innovations in economic sales theory, and learned from each other, and at the same time, they are constantly adjusting with changes in economic development.

References:

[1] Liu Yan. The historical path, current situation and future prospects of the development of China's real estate industry[J]. China Development, 2018,18(06):4-12.DOI:10.15885/j.cnki.cn11-4683/z. 2018.06.002 .

[2] Yang Guang. Overview of Marketing Evolution and Marketing Management Reform [J]. Market Modernization, 2015(07):71.DOI:10.14013/j.cnki.scxdh.2015.07.053 .

[3] Yu Jielong, Shao Jianying, Chen Qijie. The evolution and expansion of the marketing theory system [J]. Business Times, 2014(19): 55-56.

[4]Ge Ying. A historical review of the American real estate market and the development of real estate finance[J]. Zhejiang Finance, 2011(01): 73-76.

[5] An Xianglin, Shi Dongju, Zhao Xingyan. On the development process of marketing theory [J]. China Science and Technology Information, 2007(01): 240-242.

Р.Ю. Агакерімова, аспірант
Полтавський державний аграрний університет

СУЧАСНИЙ СТАН ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Сьогодення нашої держави є досить складним, це пов’язано з війною, пандемією COVID-19, новим вірусним штампом Омікрон, підвищенням ціни на іноземну валюту. Все це призвело до карантинних обмежень, що в свою чергу, ускладнило а в деяких містах взагалі перестало функціонування майже всіх сфер бізнесу. Раптове настання цієї кризи призводить до загрози всіх сфер діяльності, від так необхідно знайти шляхи та інструменти її подолання, що є головним завданням сучасних науковців та менеджерів.

На наш погляд, при використанні принципів доступності, достатності, рівності (умов), самозабезпеченості, незалежності, безпечності, якості, буде розкрита суті продовольчої безпеки. У результаті недотримання всіх принципів ми маємо ситуацію зубожіння селян і погіршення суспільного здоров'я населення на фоні прихованої монополізації прибуткової сфери виробництва продуктів харчування та сільськогосподарської переробки.

На Всесвітньому продовольчому саміті, який відбувся в 1996

році було сформульовано таке визначення: «Продовольча безпека – це коли людина постійно має фізичний, соціальний і економічний доступ до достатніх, безпечних та корисних продуктів, які забезпечують її потреби й харчові преференції для активного і здорового життя».

Характеризуючи стан продовольчої безпеки нашої країни, ми можемо виділити основні переваги та виклики, з якими стикається Україна.

Серед найбільших переваг, які мала наша держава до війни можна було визначити невеликий відсоток людей, що перебувають на рівня бідності, низький рівень втрат продовольства, безпеку продуктів харчування, наявність програм продовольчої безпеки, помірні тарифи на імпорт сільськогосподарської продукції.

До найсерйозніших викликів з якими стикається наша держава є: високий рівень корупції, валовий внутрішній продукт на одну людину, недостатнє фінансування наукових досліджень і новітніх розробок в аграрному секторі та ризики політичної нестабільності. Що стосується сільгоспвиробників однією з основних проблем є те, що велика частина нашої держави буде не засіяна сільськогосподарською продукцією а також неможливість взяття дешевих кредитів так як у розвинених країн світу,

Отже, одним з пріоритетів України під час військового стану є розвиток системи ефективного сільського господарства та формування довіри до стандартів безпеки продовольчих продуктів. Про це заявив Президент Володимир Зеленський у відеовиступі на Саміті ООН з продовольчих систем у Нью-Йорку (США). «Україна є одним із глобальних лідерів на ринку продовольства. Тому тема Саміту найбільш панічні періоди поширення COVID-19 не створювала жодних обмежень для постачання продуктів харчування», – зазначив Глава держави [1].

За словами Президента наша країна усвідомлює, який внесок може зробити в забезпечення більш сталого та справедливого споживання, і активно працює над цими завданнями.

«Нашим пріоритетом залишатиметься розвиток системи ефективного сільського господарства та формування глобальної

довіри щодо застосування напрацьованих стандартів безпеки продовольчих продуктів. Важливим є подальший сталий розвиток національних продовольчих систем. Маємо значний потенціал для збільшення своєї ролі у формуванні сталого постачання харчової продукції», – наголосив Президент [1].

За словами Міністра аграрної політики України наша держава спроможна забезпечити продовольчу безпеку та залишитись в числі найбільших експортерів продовольства.

Для того, щоб відбулася посівна необхідне забезпечення двох основних складових, а саме безпековий фактор та наявність необхідних ресурсів.

Перш ніж розпочати посівну кампанію аграрії повинні переконатися в тім, що поля не заміновані, а якщо все ж таки вони заміновані, їх необхідно швидко розмінувати.

За прогнозами Мінагрополітики нам вдасться засіяти 70 % площі нашої держави, що є значним внеском для майбутнього продовольчої безпеки країни. Якщо говорити про Сумську та Чернігівську області де є великі аграрні площі, то розмінування в найкоротші терміни може підвищити відсоток з 70% до 80%

Таким чином, аналіз матеріалу був проведений для узагальнення поняття продовольчої безпеки, що визначається достатньою кількістю продовольства та економічної доступності для всього населення в достатніх обсягах необхідних для здорового способу життя. Дослідження та обґрунтування даної тематики необхідне для оцінки та прогнозування параметрів впливу на продовольчу безпеку України. Визначені показники та реформи продовольчої безпеки в Україні спостерігають позитивну динаміку.

Список використаних джерел:

1.Зеленський назвав пріоритети України на саміті ООН з харчових систем [Електронний ресурс] // Укрінформ: [Інтернет-платформа]. - 2021. - 24 вер. - Назва з екрана. - Текст. і граф. дані. - Дата звернення: 25.09.2021 https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3321730-zelenskij-nazvav-prioriteti-ukraini-na-samiti-oon-zprod.html

2.Гнатюк С.А., 2005. Продовольча безпека та можливість її досягнення в Україні. Економіка АПК.. № 7. 42–45.

3.Коваленко Т.О., 2018. Поняття, ознаки та критерії продовольчої безпеки за законодавством України та інших держав. Адміністративне право і процес.. № 1 (20). 31.

В.А. Білоус, аспірант
Сумський національний аграрний університет

ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ

Розглядаючи управління маркетинговою діяльністю необхідно розглянути напрямки діяльності за основними елементами маркетингового комплексу «мікс» товар, ціна, місце (ринок), комунікації та люди (кадрова політика на підприємстві). Асортимент реалізованих підприємством товарів є одним з найважливіших елементів збутової політики підприємства, чим ширше асортимент, тим більше різноманітних споживачів зможе задовольнити підприємство. Асортимент товарів планується на підставі запитів споживачів сільськогосподрської продукції і протягом аналізованого періоду представлені наступними культурами: озима пшениця, соя, соняшник, кукурудза та ячмінь.

При розробці стратегії виходу на ринок керівництво підприємства визначило маркетингову концепцію, яка полягає в задоволення потреб покупців, тобто використовується стратегія розширення частки ринку. Щоб залучити покупців при реалізації культур потрібно проінформувати їх про якість наявних у продажу товарів, їх характеристики, ціни, порядок оплати. Основна частина рекламної діяльності підприємства припадає на рекламу в мережі Інтернет, друкованій пресі, особисті продажі, участь у ярмарках.

Формування попиту і стимулювання збуту є ключовим напрямком маркетингової діяльності підприємства. Формування попиту полягає в тому, щоб повідомити потенційному покупцеві про існування товару, про його споживчі властивості. Завдання стимулювання збуту-спонукання покупця до подальших покупок даного товару в даному підприємстві, до придбання великими партіями, до регулярних комерційних зв'язків. Однак, недоліком у маркетинговій діяльності підприємства є відсутність заходів щодо стимулювання збуту, не надаються знижки, не проводяться акції, що знижує обсяг реалізації товарів на даному підприємстві.

Щоб мати можливість прийняти обґрунтоване управлінське рішення, потрібна достовірна, своєчасна і конкретна ділова

інформація. Однак відсутність посади маркетолога на підприємстві не дозволяє підприємству отримувати регулярно інформацію про стан ринку. Інформацію про постачальників і виробників накопичують менеджери, отримуючи її із засобів масової інформації, а також при особистих контактах. Вивчення споживчого попиту проводиться періодично.

Виробництво - це найскладніша система будь-якого підприємства, але не менш складною системою є збут виробленої продукції, та ще й із задовільним комерційним підсумком. Кожне підприємство стикається з так званою проблемою реалізації, тобто доведення продукції до споживача.

Таким чином, аналіз основних тенденцій попиту та пропозиції на сільськогосподарську продукцію підприємства (в середньому на 2018-2020 роки):

1. Промисловою перевагою є виробництво зерна, оскільки воно має нижчий середнього рівень товарності (123,9 %), який знижується щорічно, це зменшує обсяг непроданої продукції. Сукупні обсяги виробництва зерна підприємства щорічно скорочуються: посівні площі, врожайність зерна, кількість продукції основних обсягів зернової продукції.

2. Соєві боби являються нетоварною продукцією, тому що вони: по-перше, на рівень товарності складає (76,16 %); по-друге, при зниженні виробництва сої на підприємстві від загального обсягу виробництва компанії припадає менше так званих соєвих бобів.

3.Соняшник – це продукція товарного призначення. Його рівень товарності становить 115,4 % . Однак, на тлі того, що обсяги виробництва соняшнику на підприємстві збільшуються, і знижуються обсяги нереалізованого соняшнику.

Керування процесом управління каналами збуту продукції, є одним з основних етапів управління збутовою діяльністю підприємства, який включає в себе наступне: пошук і вибір каналів збуту сільськогосподарської продукції, залучення ефективних посередників і мотивація їх роботи, оцінка ефективності існуючих і потенційних каналів збуту. З метою використання існуючих можливостей дистрибуції підприємство здійснює наступні операції: визначає найбільш ефективні канали збуту продукції; веде власну торгівлю (продукція

постачається в інші райони Сумської, Полтавської областей; використовує інші методи прямого маркетингу), співпрацює з незалежними оптовими торговцями (переробні компанії, оптові ринки, склади і т.д.) і роздрібними посередниками.

Таким чином, впровадження маркетингу як основної функції підприємства необхідно для реалізації головних переваг, пов'язаних з розміром бізнесу. На даний момент тільки близько 25% малих і середніх підприємств має в штаті маркетологів. В силу універсальності менеджменту малого підприємства обов'язки маркетолога часто виконує керівник, через що переважає «стихійний» і «інтуїтивний» маркетинг на підприємствах. Також крім конкурентоспроможності маркетинг може допомогти підприємствам малого бізнесу збільшити стійкість і зменшити ризик, з яким пов'язана будь-яка підприємницька діяльність.

Список використаних джерел:

1. Лишенко М.О., Гуляєва В.В., Васильченко О.В. Система організації та управління маркетингом на підприємстві. *Східна Європа:економіка, бізнес та управління.* 2019. №4(21). С.258-265. URL: http://surl.li/awhbm
2. Лишенко М.О., Муштай В.А., Нечипоренко В.В., Шумкова О.В. Інноваційно-методичні та наукові основи з оцінювання товарного асортименту в маркетинговому менеджменті підприємства. *Вісник Харківського національного агарного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»,* 2021. № 2, Том.2. С. 269-280. https://visen.knau.kharkov.ua/visn2021t2.html
3. Щебликіна І. О., Бобровський Р. Механізм управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства. 2016. URL: http://www.rusnauka.com/2_ANR_2016/Economics/6_206292.doc.htm

А.С. Загородня, аспірантка

Національний університет біоресурсів і природокористування України

УЗАГАЛЬНЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ

Безпека економічних процесів характерна безліччю політичних, правових та економічних механізмів та інструментів, здатних захистити економічні інтереси.

У широкому сенсі можна розглядати економічну безпеку, як

здатність інституційно-організаційної системи до захисту інтересів суб'єктів економіки на базі міжнародних та національних правових норм при визнанні та дотриманні національних традицій і цінностей ведення господарчої діяльності [2].

Ефективне управління ризиками в реаліях цифрової трансформації грає важливу роль у формуванні соціально-економічних переваг цифрової економіки. Взаємодія органів влади, бізнес-структури та загальнодержавних організацій у вирішенні питань цифрової безпеки виступає базою для зміцнення основ спільної діяльності. Вирішення проблеми забезпечення економічної безпеки в сучасних реаліях господарчої діяльності. Нестаціонарна зовнішня і внутрішня кон’юнктура, цифрова трансформація практично всієї сфери життєдіяльності постійно породжує нові загрози і виклики, що вимагає оперативного реагування і вдосконалення способів мінімізації ризиків [1].

Отриманий досвід дозволяє констатувати, що економічна функціональна безпечність виступає ключовою характеристикою для стабільного пошуку та досягнення необхідних показників розвитку як окремих підприємств, так і суспільства в цілому.

При розгляді проблем через призму макрорівневих індикаторів, економічна безпека країни складається в тому числі із стабільного розвитку бізнес-оточення. Виражаючись інакше, економічна безпека загального користування нерозривно пов'язана з актуальними умовами управління та координацією бізнес-діяльності [3]. Крім цього, економічна безпека суспільства формується під впливом публічного фінансового контролю і тіньових процесів в економіці. Організаційна структура громадських інститутів, у своїй черзі, створює умови для економічного зростання та зниження загроз на підприємствах.

Одним із ключових завдань забезпечення економічної безпеки, яка актуалізувалась в умовах нестаціонарних процесів сучасного світу, виступає завдання прогнозування загроз і викликів. Ключовим глобальним викликом є цифрова трансформація практично у всіх сферах життєдіяльності.

Цифровізація техносфери відіграє важливу роль у науковому, соціальному та економічному світовому порядку, що чітко видно на прикладі США, Китаю, Японії – провідних світових цифрових держав сучасності, оскільки значна частка доходу їх національних економік багато в чому забезпечується за рахунок цифрових технологій.

Компетентний інформаційний менеджмент, як базовий ресурс цифрової трансформації економічних процесів, виступає невідповідним атрибутом практично у всіх видах господарської діяльності, а монополія на певні дані, як правило це є вагомою конкурентною перевагою. Ведення бізнесу в глобальному цифровому просторі з однієї сторони дає певні можливості та важелі в управлінні, диверсифікує діяльність організації, а з іншої незвично призводить до нових викликів і загроз подальшого розвитку. Глибинні трансформації, викликані загальною цифровізацією, розкриття нових потенційних проблем при забезпеченні економічної безпеки підприємств різної ієрархії.

Незважаючи на пильну увагу до проблеми цифровізації зі сторонньої безлічі стейкхолдерів, питання впливу цифрових технологій на економічну безпеку вивчене недостатньо.

Підприємства мають гарну реакцію до зміни зовнішнього середовища, тому в умовах невизначеності, обумовленої цифрової трансформації суспільства, вони можуть виступати як базовий інструмент у його стабільному розвитку. У зв’язку з цим важливо вивчити досвід теперішньої ситуації більш розвинутих в технологічному плані держав. Це допоможе уникнути аналогічних помилок при створенні програм трансформації технічних підприємств [4].

У країнах ЄС функціонує понад 30 спеціалізованих державних, регіональних та національних стратегій та програм, націлених на зростання цифрової трансформації в галузях промисловості та економіки. Для завдань формування єдиного вектору цифровізації у 2017 році Комісія Європейського Союзу запровадила уніфіковану для всіх країн платформу обміну інформацією EU Digital Single Market. Дана платформа сприяє просуванню національних проєктів у галузі цифровізації, забезпечує фінансову підтримку та координує спільну

реалізацію інвестиційних проєктів в області цифрової економіки, а також є майданчиком для підготовки компетентних кадрів та обміну досвідом.

Список використаних джерел:

1. Гончарова О. Ю. Публічне управління розвитком малого підприємництва: концепція, механізм, оцінка результативності: монографія. Рост.-на-Дону, 2016. 304 с.
2. Гранатуров В. М. Економічний ризик: сутність, методи вимірювання, шляхи зниження. Москва: Справа і сервіс, 2002.
3. Грубенкова Д. О. Підприємництво у теоріях Р. Кантильона, Маркса, Веблена та Шумпетера: порівняльний аналіз. Міжнародний студентський науковий вісник № 2, 2016. URL: http://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=15405
4. Ділігіна, О. Б. Малий та середній бізнес в умовах пандемії: перші результати та перспективи. Наука Червоно-яр'я, 2020. Том 9. № 4-3. С. 34-49.

В.А. Оваденко, аспірант
Національний університет біоресурсів і природокористування України

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ПТАХІВНИЦТВА

За умов інтеграції України до Європейського союзу підприємства аграрного сектору, загалом, та галузі птахівництва, зокрема, змушені включати корпоративну соціальну відповідальність у свої маркетингові стратегії. Провідні українські підприємства галузі птахівництва є не лише орієнтованими на прибуток суб'єктами агробізнесу, але й є повноцінними суб'єктами корпоративних соціальних відносин. Споживачі продукції птахівництва досить добре поінформовані щодо соціальних та екологічних ініціатив бізнесу і, зазвичай, приймають рішення про придбання товару чи послуги виходячи з рівня корпоративної соціальної відповідальності виробників. Отже, для досягнення стійких конкурентних позицій на вітчизняному та міжнародних ринках продукції птахівництва за сучасної бізнес-парадигми птахівничі підприємства повинні значну увагу приділяти такій важливій складовій концепції соціально-етичного маркетингу, як корпоративна соціальна

відповідальність з метою формування позитивного іміджу.

Корпоративна соціальна відповідальність - це діяльність компанії, яка вважається добровільною. Однак бізнес усвідомив актуальність впровадження КСВ у маркетинг для досягнення своїх короткострокових та довгострокових цілей, розробляючи маркетингові стратегії навколо завдань сталого розвитку для підвищення конкурентоспроможності та збереження ринкових позицій [1].

Розглядаючи соціально-відповідальний маркетинг як складову холістичного маркетингу, за допомогою якого підвищується соціальна спрямованість та суспільна значущість ведення бізнесу, необхідно зазначити, що соціально-відповідальний маркетинг побудований на концепції корпоративної соціальної відповідальності бізнесу і вбудований в неї. Тому, визначаючи роль соціально-відповідального маркетингу, необхідно розуміти принципи побудови концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) [2].

На основі піраміди принципів корпоративної соціальної відповідальності запропонуємо піраміду принципів соціально-відповідального маркетингу (рис. 1).

Рис. 1. Ієрархія принципів соціально-відповідального маркетингу підприємств галузі птахівництва

Об’єктом дослідження є ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», яке є провідним виробником м’яса птиці в Україні, близько 30% курячого м’яса, що споживалося в Україні у 2020 р. вироблено цією компанією [3].

Політика КСВ ПрАТ «МХП» покликана окреслити стратегію взаємодії із різними цільовими аудиторіями для тривалої, стабільної та плідної співпраці з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами (рис. 2):

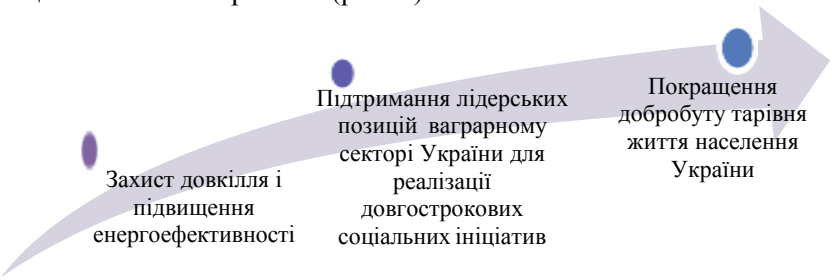


Рис. 2. Пріоритети політики корпоративної соціальної відповідальності компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» [4]

Керівництво МХП чітко усвідомлює результати такого підходу, а також і те, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) дедалі більше трансформується в концепцію сталого розвитку. Для ПрАТ «МХП» сталий розвиток – це спільний розвиток компанії та їх стейкхолдерів на основі балансу між економічними, соціальними й екологічними показниками.

Список використаних джерел:

1. Горохова Т. Розвиток соціально відповідального маркетингу. Чому компаніям слід просувати себе «відповідально». URL: http://iqholding.com.ua/articles/rozvitok-sotsialno-vidpovidalnogo-marketingu-chomu-kompaniyam-slid-prosuvati-sebe-%C2%ABvidpov-0 (дата звернення 05.05.2022).

2. Мостенська Т.Г. Соціально-відповідальний маркетинг підприємств у забезпеченні продовольчої безпеки. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук зі спеціальності 08.00.04. Київ. НУХТ. 2016. 251 с. С. 32

3. Офіційний сайт ПрАТ «МХП». URL: https://mhp.com.ua/uk/home (дата звернення 07.05.2022)

4. Нефінансовий звіт про сталий розвиток ПрАТ «МХП» за 2019 рік. URL: https://api.webtest.next.mhp.com.ua/images/512bd/51d31/0a7c2207d13c31.pdf (дата звернення 12.05.2022)

М.С. Сорокотяга, здобувач ступеня доктора філософії
Державний біотехнологічний університет

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ ДИВЕРСИФІКАЦІЮ ДІЯЛЬНОСТІ

В Україні поглиблюється криза в економіці, яка торкнулася і сільськогосподарських підприємств. Значних якісних змін сільськогосподарські підприємства мають можливість зазнати завдяки впровадженню диверсифікації їх діяльності. Узагальнення та розвиток теоретичних засад диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств як важливий напрям забезпечення їх конкурентоспроможного розвитку є вкрай важливою проблемою.

Слід зауважити, що сучасний стан сільськогосподарських підприємств характеризується певною відірваністю від ринків інформації, кредитів, інвестицій та консалтингових послуг, воєнним станом тощо. Невирішеним залишається питання сертифікації продукції, що гальмує підвищення її конкурентоспроможності [1].

До чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств та їх продукції слід віднести: 1) складність прогнозування цінової кон’юнктури на сільськогосподарську продукцію і предмети праці, що обмежує можливості розвитку сільськогосподарських підприємств; 2) існуючий моральний та фізичний знос матеріально-технічної бази підприємств; 3) недостатній розвиток і відсутність сталої науково-обгрунтованої системи сівозмін, що негативно впливає на родючість ґрунтів; 4) нераціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; 5) недосконале інституційне забезпечення та відсутність достатньої інфраструктури аграрного ринку; 6) обмежений доступ сільськогосподарських товаровиробників до державної підтримки [2].

На нашу думку, категорія «конкурентоспроможність» визначається як можливість перемагати існуючих конкурентів шляхом постачання продукції на взаємовигідних умовах, враховуючи наявні юридичні обмеження та зважаючи на

ринкову кон'юнктуру. Основні критерії успішності сільськогосподарських підприємств в умовах конкурентної боротьби можна розділити на дві складові – економічну та соціальну.

Економічна характеризується величиною прибутку від операційної діяльності без необхідності пошуку додаткових джерел грошових надходжень; здатністю передбачати циклічність економіки та погодні умови; наявність сталих тенденції збільшення обсягів продажу, величини активів та площі землекористування, а також можливість передачі майна нащадкам. Основним соціальним критерієм успішності є дотримання сільського укладу життя та підвищення його рівня.

Виділяють три стадії ідентифікації конкурентних переваг:

1. Локалізація процесу пошуку.
2. Визначення потенційних можливостей росту.
3. Аналіз причин та умов виникнення конкурентних переваг.

В умовах сучасних ринків комерційний успіх підприємства залежить від уміння визначати ринкові можливості, які залежать від спеціалізації підприємства та його стратегічної орієнтації [3].

Конкурентоспроможність підприємства можна також охарактеризувати як його потенційну якість, яка включає:

1. Здатність підприємства отримувати реальну оцінку очікувань цільової групи споживачів, а також прослідкувати тенденції споживчої поведінки.
2. Здатність організовувати виробництво, результати якого відповідатимуть очікуванням цільової групи споживачів як найбільш корисного товару по відношенню ціна – якість.
3. Здатність проводити ефективну поточну маркетингову політику.
4. Здатність знаходити і створювати умови для зниження витрат на забезпечення факторами виробництва капіталом, робочою силою, сировиною і матеріалами, енергією на одиницю продукції, що продається.
5. Здібність до створення і утримання технологічного виробництва над іншими членами галузевого співтовариства, що вимагає своєчасного оновлення технологій що використовуються. Це може відноситися до виробництва, збуту, управління.

6. Здатність планувати, організовувати і проводити ефективну стратегію в сферах виробництва і маркетингу на основі інновацій.

7. Створення і розвиток високого кадрового потенціалу як на виконавчому, так і на управлінському рівнях [4].

Отже, ефективна діяльність сільськогосподарських підприємств повинна базуватися на такому економічному механізмі господарювання, який би дозволяв їм вести розширене відтворення. Одним із елементів такого механізму є диверсифікація. Диверсифікація виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств позитивно вплине на результативність та підвищить рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Список використаних джерел:

1. Юр'єв В. В. Напрями забезпечення та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств через диверсифікацію їх діяльності. *Ефективна економіка.* 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/203.pdf (дата звернення 08.05.2022).

2. Білоусько Т.Ю., Білоусько Р.С. Диверсифікація підприємницької діяльності аграрних підприємств у забезпеченні їх конкурентоспроможності. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Сер. Економічні науки*. Харків, 2018. № 3. С. 353-360.

3. Перегуда Є. Ф. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств : дис. … канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир, 2015. 218 с.

4. Донських А. С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=850 (дата звернення 10.05.2022).

Ю.К. Шопська, здобувач ступеня доктора філософі
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», м. Львів

ДО МЕТОДОЛОГІЇ АНАЛІЗУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СЕКТОРА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА РЕГІОНУ

Формуючи методологію аналізування фінансової безпеки сектора малого підприємництва регіону, зауважимо, що її структура визначається метою та стратегічними орієнтирами регіональної політики. Очевидно, що мета стосується

проведення аналізу, оцінювання й діагностики як рівня, так і структурних характеристик стану ключових параметрів безпеки. Стратегічні орієнтири, на нашу думку, фокусуються у відповідності до елементів структури безпеки – ресурсної забезпеченості, стабільності і стійкості, ефективності функціонування, захищеності від ризиків і загроз та наявності передумов розвитку.

Попри стратегічні аспекти потрібно вказати на те, що методологія в сфері безпеки у кожному з випадків зводиться до двох принципових положень: (1) функціонально-структурні складові безпеки та індикатори, які їх визначають [1, с. 132], (2) методичні підходи і методи, які застосовуються для аналізування.

Відносно першого, то, як вже зазначалося, на нашу думку, фінансова безпека сектора малого підприємництва регіону декомпонується на ресурсну, фінансово-економічну, інвестиційну, грошово-кредитну, боргову та страхову складові. Таким чином, індикатори, які дозволяють їх оцінити, повинні в повній мірі розкрити стан цих складових [2,с.90]. Окрім того, в підсумку аналізування низки публікацій, присвячених методиці аналізу безпеки на загал та безпосередньо формуванню складу індикаторів оцінювання, можемо зробити висновок, що при формуванні складу індикаторів потрібно дотримуватися наступних постулатів: ресурсної забезпеченості суб’єктів підприємництва, доступу до ресурсів та ринків; ефективності господарювання представників бізнесу та якості їх фінансово-економічного стану; здатності до розвитку.

Знову ж таки ведемо мову про комбінування тут методики, яка застосовується на мікроекономічному та макроекономічному рівнях. Хоча відмінності між ними не на стільки разючі. До прикладу, на рівні суб’єктів господарювання найбільшого поширення набули: експертні методи (опитування фахівців для ідентифікації ризиків і загроз, міри їх впливу); методи математичної статистики (відстеження тенденцій зміни ключових індикаторів безпеки); нормалізації даних (приведення різнохарактерних даних до однотипних безрозмірних величин); аддитивної, мультиплікативної згортки (з метою проведення інтегрального аналізу рівня безпеки); кореляційно-регресійних

залежностей, екстраполяції даних (виявлення каузальних зв'язків між частковими факторами-параметрами та узагальнюючими показниками безпеки); головних компонент (встановлення вагових значень індикаторів та складових безпеки емпіричним шляхом на заміну експертних оцінок);нечіткої логіки (аналізування впливу не пов'язаних між собою даних); сценарного підходу та ймовірності банкрутства. Хоча більшість з цих методичних підходів часто знаходить своє застосування й на макрорівні управління.

Найбільш доречними при визначенні границь і порогів є методи експертного і кластерного аналізу, імітаційного моделювання, головних компонент, еластичності, визначення граничних значень, кореляційних залежностей тощо.

Окреме значення відводиться методам і методичним підходам, які дозволяють емпіричним шляхом обчислити вагові коефіцієнти як складових безпеки, так і окремих індикаторів. У сфері безпеки це особливо важливо, адже існує потреба в обчисленні інтегральних значень об'єкта безпеки, а при цьому внесок різних складових, факторів, умов тощо істотно різниться. Відповідно, в таких цілях вельми доречними є методи головних компонент, нелінійних економетричних залежностей, еластичності, нелінійної динаміки, еврестичний та стохастичний методи, метод Брауна-Робінсона та ін. [3,с.15].

З огляду на методологічну складність (необхідність щоразу нового підходу до проведення аналізу, підбір великого масиву статистичних даних, а також якісних характеристик, комбінування різних способів та методів оцінювання тощо) аналізування фінансової безпеки сектора малого підприємництва регіону, напрошується висновок відносно важливості визначення певної методологічної послідовності аналізу [4,с.41]. На нашу думку, її етапи наступні: (1) визначення мети аналізу; (2) розрахунок середньосекторальних показників фінансово-економічної діяльності та формування висновків відносно ресурсної забезпеченості, ефективності використання ресурсів і господарювання, здатності до розвитку суб'єктів сектора малого підприємництва регіону; (3) формування складу та розрахунок критичних обмежень безпеки сектора малого підприємництва; (4) порівняння фактичних

середньосекторальних значень індикаторів з критичними; (5) оцінювання внутрішніх і зовнішніх загроз та формування висновків відносно перспектив розвитку сектора і реалізації його потенціалу у процесах соціально-економічного розвитку регіону; (6) оцінювання стану та рівня складових фінансової безпеки сектора малого підприємництва регіону (проведення т. зв. ресурсно-функціонального аналізу); (7) аналіз обсягу капіталізації сектора та його динаміки; (8) формування висновків та ухвалення попередніх альтернатив (рішень) відносно реалізації регіональної політики зміцнення фінансової безпеки сектора малого підприємництва регіону.

Список використаних джерел:

1.Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21 (2). С. 132-136.

2.Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Юрків Н. Я. Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні. *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 90-101.

3.Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія. Львів: Літературна агенція «Піраміда». 2012. 208 с.

4.Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. Substantiation of the directions of structural reforms in the economy of Ukraine in the context of realization of the state region and branch policy of import substitution. *Інноваційна економіка*. 2017. № 7-8(70). С. 39-45.

Ю.С. Бакланська, здобувач вищої освіти
Сумський національний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні формування маркетингової стратегії для суб’єктів господарювання являється основою планування подальшого стратегічного розвитку, виживання в кризових умовах, переорієнтації, опанування нових та закріплення поточних позицій на ринках збуту. Тому, потреба формування та подальшого вибору стратегії діяльності являється важливою складовою успішного функціонування будь-якого суб’єкта господарювання.

Вибір стратегічного напряму діяльності підприємства

залежить від ринкової ситуації, саме тому програми дій підприємства, розраховані як на короткострокову, так і довгострокову перспективу, потребують використання такої стратегії, яка б дозволила визначити пріоритетні напрями розміщення їх ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Стратегія – загальний, не деталізований план будь-якої діяльності, що охоплює тривалий період часу, спосіб досягнення складної мети, яка є невизначеною і головною для управлінця на даний момент, яка в подальшому буде коригуватися під зміни умов існування підприємства. Завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети [2, с. 501].

Стратегія передбачає визначення довгострокових цілей та завдань підприємства, ухвалення напряму подальших дій та розподіл всіх наявних ресурсів підприємства, необхідних для досягнення поставленої мети. Кожному суб'єкту господарювання потрібен план, який повинен бути спеціально розроблений з урахуванням його особливостей, обставин та виявлених можливостей. Стратегію слід розглядати як набір концепцій, який формує для підприємства план його ефективного розвитку в майбутньому.

Відомо, що успіх маркетингової діяльності зумовлений створенням та подальшою підтримкою тісної взаємозалежності між зовнішнім середовищем, стратегією та організаційною компетенцією керівництва в її реалізації [5, с.105].

Маркетингова стратегія підприємства – комплекс маркетингових заходів та набір інструментів з їх реалізації, що спрямований на досягнення місії та реалізацію довгострокових цілей підприємства, а також на задоволення існуючих потреб споживачів[3, с.159].

Формування стратегії розвитку підприємств дає можливість визначити напрямок поведінки господарюючого суб'єкта на ринку, з урахуванням умов зовнішнього оточуючого середовища; оцінити конкурентоздатність та стратегічні конкурентні переваги підприємства; сформулювати головну мету його діяльності; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення визначених цілей і забезпечити їх найбільш ефективне використання.

Формулювання стратегії - етап стратегічного менеджменту, що передбачає здійснення процесів планування і прийняття рішень, у результаті яких установлюються цілі організації і розробляється стратегічний план [4, с.23].

Процес формування маркетингової стратегії слід розглядати як узгодження цілей маркетингу із потребами споживачів цільових ринків, інтенсивністю конкуренції та можливостями самого підприємства, його потенціалом. За визначеного підходу великого значення набуває аналіз сильних та слабких сторін підприємства, маркетингових можливостей та загроз зовнішнього оточуючого середовища. За таких дій можливе формування ефективної маркетингової стратегії маркетингового міксу підприємства, зокрема товару, збуту, ціни та просування. При цьому, стратегічні рішення ухвалюються за низкою управлінських проблем: довгострокові цілі підприємства як протилежність щоденним управлінським задачам; визначення меж діяльності підприємства: що робити та від якого напряму операційної діяльності доречно відмовитись; адаптація маркетингової діяльності підприємства до мінливого оточуючого середовища з метою оптимізації використання виявлених зовнішніх можливостей та мінімізації загроз; приведення діяльності підприємства у відповідність до його наявного ресурсного потенціалу, зокрема фінансових, матеріальних, людських, технологічних ресурсів. Тож, все вищевикладене й обумовлює важливість визначення місця маркетингової стратегії в межах корпоративної стратегії підприємства.

Під час формування стратегії доцільно спиратись на наступні принципи: орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарюючого суб’єкта та економічні інтереси його власників; багатоваріантність можливих напрямів розвитку, що зумовлюється динамічністю зовнішнього оточення підприємства; безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до виникаючих змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні підприємства [6, с. 122].

Водночас, формування стратегії розвитку підприємства повинно спиратися й на такі принципи стратегічного управління [1, с. 124]:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства і економічні інтереси його власників;

- безліч можливих напрямів розвитку, які обумовлені зміною зовнішнього середовища діяльності підприємства;

- безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;

- комплексність стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямами діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями і т. д.

Отже, при формуванні та подальшому виборі маркетингової стратегії однією з основних проблем являється прогнозування майбутнього стану зовнішнього оточуючого середовища та пристосування діяльності підприємства до постійних його змін. А тому, вже на перших стадіях формування маркетингової стратегії необхідно передбачити комплекс заходів та відповідних процедур, що забезпечуватимуть усунення негативних наслідків стратегічних змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1.Василига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №1. С. 121 – 125. ULR: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf (дата звернення: 02.05.2022).

2.Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 502 – 506. ULR:https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/82.pdf (дата звернення: 03.05.2022).

3.Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: сутність, поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2019. №9. С. 156 – 165. ULR: http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/i54Dl1knlfgQu5BCrEue.pdf(дата звернення: 02.05.2022).

4.Лохман Н.В. Конспект лекцій з дисципліни Стратегія підприємства: для студентів ступеня «бакалавр». Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган - Барановського, каф. підпр. і торгівлі. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2016. 114с. ULR: http://elibrary.donnuet.edu.ua/1433/1/Lokhman_KL_2016_11.pdf (дата звернення: 02.05.2022).

5.Муштай В.А. Формування маркетингового підходу в управлінні аграрним підприємством. *Приазовський економічний вісник.* 2019. №1(12). С. 103 -109. ULR: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1_12_uk/20.pdf (дата звернення: 02.05.2022).

6.Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. №3(31). С. 118 – 126. URL: http://surl.li/mxuf (дата звернення: 06.05.2022).

А.С. Гончаренко, здобувач вищої освіти,
В.О. Лукашенко-Лук'яненко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ

За сучасних умов вдосконалення системи менеджменту у вітчизняних підприємствах не залежно від сфери їхньої діяльності відіграє значну роль. Виходячи з цього, головну роль відіграє впровадження концепції маркетингу в управління підприємством для ведення результативної діяльності.

Рис. 1. Інструменти формування ефективної системи маркетингового менеджменту на аграрному підприємстві [1]

Система контролю та аналізу маркетингової діяльності підприємства є важливим етапом маркетингового менеджменту. Цей етап спрямований на врахування зв'язків зворотного характеру у діяльності маркетингової служби і охоплює функції аналізу та діагностики. Контроль маркетингової діяльності підприємства є засобом для оцінювання виконаних маркетингових концепцій підприємства у частині поставлених та реалізованих цілей.

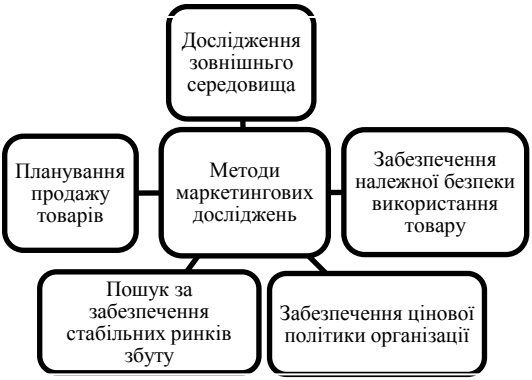


Рис. 2. Методи дослідження маркетингових досліджень [2]

Розробка та реалізація маркетингових заходів потребують створення допоміжних систем маркетингу. До них належать, зокрема, система планування маркетингу, система організації служби маркетингу та система маркетингового контролю. Гармонійне поєднання і взаємодія цих допоміжних підсистем значною мірою зумовлюють ринковий успіх підприємства [2].

Менеджмент підприємств виконує функції координації діяльності всіх структурних підрозділів щодо задоволення потреб споживачів. Проведення маркетингових досліджень ініціюється власниками щодо дослідження нової розробки, вивчення ринку, пошук нових споживачів і відстеження конкурентів. Власники підприємств, які виконують значну частину функцій щодо популяризації продукції, відвідують і беруть участь у спеціалізованих виставках, здійснюють розсилку зразків готової продукції і рекламних каталогів наявним і потенційним споживачам [3].

Підприємству необхідно вміти своєчасно адаптуватися до динамічних змін середовища. Організація діяльності підприємства на основі ефективного маркетингового менеджменту дозволить підвищити ефективність його функціонування та конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Горячий О. С. Удосконалення системи маркетингового менеджменту на підприємстві. 2021. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/5648/1/Горячий%20О.С.pdf.
2. Помаз О. М., Воронько-Невіднича Т. В., Дереза В. В., Михайлик А. А.

Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Modern Economics.* 2020. № 23(2020). С. 169-173. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-27.

3. Шульга Л.В, Терещенко І.О, Горілей В.Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. *Агросвіт*. 2019. Т. 18. С. 65–67. URL: http://www.agrosvit.info/?op=1&z= 2959&i=8

І.О. Логвин, здобувач вищої освіти
Сумський національний аграрний університет

ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЗБУТОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ РАНЖУВАННЯ

Збутова діяльність, як і будь-яка інша, піддається впливу як зі сторони внутрішнього, так і зовнішнього середовища. А тому досить актуально було б виокремити чинники, які справляють цей вплив. Аналіз наукових праць та власні спостереження автора за процесом збутової діяльності ряду підприємств дозволив виокремити чинники впливу (табл. 1).

Таблиця 1

Чинники впливу на збутову діяльність підприємства

Чинники	Характер впливу	
	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище		
компетентність працівників	за допомогою кваліфікованої робочої сили можна зменшити витрати на збут, удосконалити рекламну кампанію, в комплексі ефективніше управляти збутом	низька компетентність працівників викликає проблеми в організації збутової діяльності, задоволенні попиту споживачів
фінансове становище організації	наявність фінансових ресурсів дає змогу розширювати власну діяльність, збільшувати масштаби виробництва, розширювати асортимент продукції	погане фінансове становище породжує економію на ресурсах, викликає недовіру партнерів, погіршує інвестиційні, інноваційні та інші можливості підприємства
поінформованість	чим вищою є поінформованість підприємства, тим швидше воно може реагувати на зміни, впливати на конкурентів та реагувати на потреби споживачів.	низький рівень інформованості викликає проблеми в задоволенні потреб споживачів, адже підприємство не встигає реагувати на зміни попиту
особливості товарів, послуг	Від особливостей товарів, робіт і послуг лише залежать методи збуту.	
масштаби виробництва	збільшення масштабів виробництва викликає потребу в залученні персоналу, пошуку партнерів, залученні ресурсів, що і веде до розширення виробництва	якщо масштаби виробництва зменшуються, це викликає погіршення фінансового стану, втрату споживачів, погіршення конкурентних позицій

Зовнішнє середовище		
законодавча база	створення пільгових умов, зменшення навантаження, послаблення контролю дають змогу підприємствам більш гнучко діяти та покращувати власне становище	якщо законодавча база ускладнюється, підвищуються податки, підприємство під дається постійному тиску та контролю зі сторони держави, це досить часто призводить до погіршення становища, адже воно -- не зосереджене на задоволенні потреб споживачів, а на виконанні вимог держави
конкуренти	стимулює до позитивних змін, удосконалення, інноваційних підходів в організації збуту	велика кількість впливових на ринку конкурентів може наносити постійний тиск, забезпечувати нерівномірність попиту,
платоспроможність покупців	високий рівень доходів споживачів дає змогу підприємству збільшувати масштаби виробництва, збільшувати асортимент та підвищувати якість продукції	низький рівень доходів призводить до зменшення продажів підприємства, втрати споживачів, погіршення фінансового стану підприємства
ресурсне забезпечення	вчасне та безперебійне забезпечення підприємства ресурсами дає змогу завжди дотримуватись запланованих планів виробництва, а тому, відповідно, забезпечувати споживачів товарами	недостатня кількість ресурсів, проблеми з їх поставкою, підвищенням цін на них призводять до погіршення функціонування загалом цілої системи збуту -
канали розподілу	при постійних та взаємовигідних відносинах між підприємством та посередниками дає можливість підприємству більш ефективно забезпечувати задоволення попиту	коли посередники є ненадійними, а відносини з ними конфліктні, дуже важко забезпечити вчасну та безперебійну систему доставки товарів, що й спричиняє як організаційні, так і фінансові труднощі
характер попиту	залежно від характеру попиту (постійний, сезонний) залежить, відповідно, й уся, діяльність підприємства.	

Джерело: сформовано автором

Усі вище перелічені чинники можуть нести різний вплив на збут товарів та послуг. Аналіз наукових джерел та власні спостереження дозволили проранжувати чинники за рівнем впливу (від найбільшого до найменшого) на збут товарів та послуг (табл. 2).

Отже, усі вище перераховані чинники можуть тим чи іншим чином впливати на збутову діяльність підприємства. Вони можуть нести як позитивний, так і негативний вплив. А тому кожне підприємство повинно відстежувати зміни у тій чи іншій сфері, щоб вчасно відреагувати на них та спрямувати їхній вплив для підвищення ефективності своєї діяльності.

Таблиця 2

Ранжування чинників за рівнем впливу на збут товарів та послуг

Збут товарів	Збут послуг
Внутрішнє середовище	
фінансове становище організації	компетентність працівників -
компетентність працівників -	фінансове становище організації
поінформованість	особливості товарів, робіт, послуг
особливості товарів, робіт, послуг	поінформованість
масштаби виробництва	масштаби виробництва
Зовнішнє середовище	
ресурсне забезпечення	платоспроможність покупців
платоспроможність покупців	конкуренти
конкуренти	законодавча база
законодавча база	ресурсне забезпечення
канали розподілу	характер попиту
характер попиту	канали розподілу

Джерело: сформовано автором

Через велику кількість наукових праць по тематиці збуту на сьогодні є безліч трактувань сутності поняття «збут». Кожне з цих трактувань розкриває збут з різних підходів, наприклад, як комплекс заходів щодо реалізації товарів та послуг, як процес переміщення товару, процес взаємодії між покупцем і продавцем та інструмент маркетингової діяльності. Якщо розглядати збут товарів та збут послуг як окремі категорії, то вони мають свої досить характерні особливості, а тому кожне підприємство відповідно до специфіки своєї діяльності повинно чітко розуміти їх та враховувати задля забезпечення ефективної роботи.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: монографія / Л.В. Балабанова, О.А. Брадіна. Донецьк: Дон ДУЕТ, 2006. 230 с.

2. Лишенко М.О., Гуляєва В.В., Васильченко О.В. Система організації та управління маркетингом на підприємстві. [Електронний ресурс]. Східна Європа:економіка, бізнес та управління. 2019. №4(21). С. 258-265. http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/42.pdf

3. Лишенко М.О., Муштай В.А., Нечипоренко В.В., Шумкова О.В. Інноваційно-методичні та наукові основи з оцінювання товарного асортименту в маркетинговому менеджменті підприємства. Вісник Харківського національного агарного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки», 2021. № 2, Том. 2. С. 269-280. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1127

В.М. Марченко, здобувач вищої освіти
Сумський національний аграрний університет

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Набуття підприємством конкурентних переваг є одним із ключових напрямів реалізації стратегії його розвитку. Конкурентоспроможність, як економічна категорія, має комплексний характер та залежить від таких елементів як ціна, якість, вартість виробництва, конкурентні переваги, маркетингова стратегія. В умовах трансформацій зовнішнього середовища важливим є утримання конкурентних позицій підприємства на ринку, що потребує запровадження системи оціночних показників для моніторингу конкурентоспроможності. Наявний інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємства містить низку різновекторних підходів, котрі можуть бути адаптовані для кожного підприємства в залежності від напряму діяльності, кваліфікації працівників, обсягів оборотного капіталу тощо.

Зауважимо, що базовою основою будь-якого методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є наявність комплексу оціночних індикаторів за якими можливо провести аналіз різних аспектів діяльності підприємства, стану зовнішнього середовища, в тому числі і ринку. Напрацьований методологічний та практичний базис оцінки конкурентоспроможності підприємств, вказує на необхідність проведення порівняльної оцінки суб’єкта господарювання з підприємствами-конкурентами, а також врахування стану зовнішнього середовища в певний короткостроковий момент часу [1, с. 15]. Дана діагностика дозволить визначити найбільш проблемні місця в діяльності підприємства та його конкурентні переваги в певний період часу за визначених зовнішніх та внутрішніх умов діяльності. Враховуючи вагомий вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств окрему увагу слід приділяти методам та підходам, котрі дозволяють надати максимальну характеристику факторам ризику.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства виступає аналітичним інструментом формування стратегії його розвитку,

що, в свою чергу, визначає важливість врахування найбільшої кількості вхідних оціночних елементів. Визначаючи інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємства, зазначимо, про наявність підходів, як кількісної, так і якісної оцінки. Кількісні показники є чітко регламентовані та визначаються системою коефіцієнтів та індексів. Вибір груп коефіцієнтів може бути визначено індивідуально або можуть застосовуватись загальноприйняті оціночні індикатори в розрізі наступних складників: фінансова діяльність, кадрова діяльність, комерційна діяльність, торгівельно-виробнича діяльність, якість, після продажне обслуговування, реклама та стимулювання збуту, зовнішня діяльність [1, с. 15-16]. У складі кількісних методів найбільшої популярності набули метод бальної оцінки, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод [2, с. 112]. Зауважимо, що результативність методу бальної оцінки значно підвищується за умови впровадження рейтингування підприємств-конкурентів та їх порівняння з умовно-еталонним підприємством, котре має кращі показники з усієї сукупності досліджуваних підприємств.

Необхідність впровадження якісних методів оцінки обумовлено наявністю певних спектрів діяльності підприємств, котрі не можливо оцінити кількісно. В такому випадку запроваджується експертна оцінка. В даному контексті окрему увагу слід приділити й інструментарію SWOT- аналізу, котрий дозволяє не тільки провести оцінку сильних та слабких сторін підприємства, а визначити його можливості та загрози в залежності від умов функціонування зовнішнього середовища. Експертна оцінка досить широко застосовується в практиці оцінки конкурентоспроможності підприємства, проте слід враховувати, що даний підхід несе в собі суб’єктивні судження експертів [3, с. 160]. При цьому слід зазначити, що за умови використання метод аналізу ієрархій, котрий дозволяє провести оцінку суджень експертів та визначити їх узгодженість, здійснюється мінімізація суб’єктивного впливу думок експертів. Окремо слід зазначити про методи, котрі класифікуються в окрему групу за способом представлення. До складу таких методів входять матричні, індексні та графічні методи, котрі дозволяють оцінити маркетингову діяльність підприємств,

надати комплексну характеристику підприємства та побудувати багатокутник конкурентоспроможності [2, с. 112-114].

Окреслені методи оцінки конкурентоспроможності дозволяють проводити аналіз, як окремих сфер діяльності підприємства: виробничої, фінансової, збутової, маркетингової тощо, так і комплексно оцінити порівняльні переваги та недоліки підприємства в конкурентному середовищі. Однак досягти результативності при проведені оцінки конкурентоспроможності підприємства можливо за умови формування бази релевантних розрахункових даних, залучення експертної оцінки та впровадження системи моніторингу, котра дозволить визначити динаміку зміни розрахункових величин, як в короткостроковій перспективі, так і в довгостроковому періоді.

Список використаних джерел:

1. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 4 (95). С. 14-21.
2. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки.* 2017. №1(54). С. 111-118.
3. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.

А.Г. Павлов, здобувач вищої освіти
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

АНАЛІЗ РИЗИКУ МЕРЕЖІ ТОРГОВИХ ТОЧОК В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Оцінка ризику завжди була і залишається вагомою складовою у веденні бізнесу. Існує багато ефективних моделей та показників що враховуються при аналізі, проте не часто уділяється увага факторам, що спершу можуть здаватися неймовірними але несуть в собі надзвичайно високі загрози.

Через російське воєнне вторгнення, багатьом підприємствам на території України довелося пристосовуватися до нових умов ведення бізнесу під час воєнних дій.[1] Постала задача виявити або переоцінити ризик закриття мереж магазинів, що знаходяться у різних населених пунктах України. Така оцінка

дозволить здійснювати моніторинг ситуації окремих об'єктів, що мають високий ризик бути закритими, виявити рівень можливих збитків, пом'якшити їх, оперативно прийняти важливі управлінські рішення. Це дозволить ефективно перелаштувати бізнес-процеси, тримати бізнес працюючим, наповнювати бюджет, економіку країни та покращувати економічній ситуацію.

Аналіз останніх публікацій показав, що не дивлячись на критичну важливість проблеми і гостру актуальність, їй не було приділено достатньої уваги. Більшість інформації пов'язана зі списком магазинів в мережах певних компаній, що працюють або ні в різних населених пунктах, (АТБ, VARTO, ROZETKA і т.д.). Іноді просто зі списком компаній, що тимчасово заморозили свій бізнес в Україні до кінця війни, не вважаючи за необхідне вирішувати проблему пов'язану з ризиком для своїх торгових точок та реорганізацією бізнес-процесів в умовах воєнного стану (Zara, Bershka, McDonalds, і тд.). Інформація про те, на якій основі були прийняті такі рішення та чому саме - переважно є конфіденційною і не публікується.

Один із варіантів оцінки ризику закриття магазину в умовах воєнного стану було втілено на прикладі мережі магазинів роздрібної торгівлі одягом. Запропонована модель звітності, критерії та інші показники оновлюються щоденно, а на їх основі приймаються ефективні управлінські рішення. Оцінка такого ризику до 24 лютого на підприємстві раніше не здійснювалася.

Основними критеріями при побудові були:

- оперативність;
- простота, адже модель має бути зрозуміла менеджерам, що не обов'язково мають ґрунтовну математичну освіту;
- можливість регулярно оновлювати данні;
- логічність;
- швидкість розробки моделі та можливість подальшого доповнення.

У ході розробки були застосовані базові елементи аналізу та теорії ймовірності, навички у роботі з середовищем MS Excel. Розрахунок ризику розпочинається з оновлення бази даних в OLAP за минулий день.Завдяки ETL процесу оновлюються та вивантажуються основні дані по кожному магазину з ERP

системи. Далі формуються дві основні таблиці з незмінним ID кожної торгової точки, та основними показниками, (область, район, населений пункт, регіональний менеджер, сума продажів магазину, сума залишків на магазині). Датами даних для таблиць обирається 23.02 та дата минулого дня. Дані зводяться в спільну таблицю магазинів за обрані періоди з колонками продажів обраних дат для порівняння, порівнюються данні продажів магазинів 23.02 та обраного дня, у разі не виявлення суми продажів минулого дня, але виявлення їх 23.02 вважаємо магазин зачиненим. Всі виявленні неузгодженні закриття вважаються замороженими через вплив військових умов. Наприклад, якщо персонал не має можливості вийти на робоче місце, магазин знаходиться поблизу постійних обстрілів, у зоні бойових дій, на окупованих територіях або у разі, якщо інвентар пошкоджено чи пограбовано. На основі цього показника ми можемо порахувати кількість таких заморожених магазинів в розрізі кожної області, регіону, населеного пункту та регіонального менеджера.

Розрахуємо ймовірності того, що магазин буде зачинений в обраній області, районі, населеному пункті або під контролем певного регіонального менеджера через відношення зачинених через воєнний вплив магазинів до загальної кількості. Отримаємо чотири критерії для оцінки майбутнього показника ризику.

$p(RG) = \frac{Q(Rg)}{O(Rg)}$; $p(\mathrm{A}) = \frac{Q(\mathrm{A})}{O(\mathrm{A})}$; $p(S) = \frac{Q(S)}{O(S)}$; $p(M) = \frac{Q(M)}{O(M)}$, де:

RG – область; A – район; S – Населений пункт; M – менеджер; Q(Rg) – кількість закритих магазинів в області; O (Rg) – загальна кількість магазинів; p – ймовірність.

Припускаючи, що p(S), p(A),p(Rg), p(M) - незалежні сумісні події, розрахуємо коефіцієнт ризику. При наближення хоча б одного з цих критеріїв до 1, означитиме, що конкретний магазин з ймовірніше буде закритий або через поступове захоплення і руйнування області, НП, району або менеджера, магазини якого можуть знаходитися в різних адміністративних округах, проте поруч. Оскільки воєнні дії вестимуться поступово, можна завчасно відстежувати темпи заповнення окремих районів та населених пунктів. Проте, для конкретного магазину введемо умовний коефіцієнт ризику магазина:

$$\text{Кр}_i = 1 - \left(1 - p_i(RG)\right) - \left(1 - p_i(A)\right) - \left(1 - p_i(S)\right) - (1 - - p_i(M)),$$ де Кр_i – ймовірність, що хоча б за одним з 4х критеріїв і-й магазин буде закритий.

Отже, отримавши умовний коефіцієнт ризику, можна відстежувати магазини, ризик яких вище норми і знайти відчинені магазини з високим ризиком.. Наприклад порахувати залишки на магазинах з ризиком більше 50% або знайти сумарну долю продажів ризикових магазинів у загальних продажах. Ці данні допомагають оперативно приймати ефективні управлінські рішення в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. ЗУ від 24.02.2022 р. № 2102-IX "Про затвердження Указу Президента України "Про введення воєнного стану в Україні"
2. Волошенко А.Б., Джалладова І.А. Теорія ймовірностей та математична статистика: навч. Метод. Посібник для самостійного вивчення дисципліни.: К.: КНЕУ, 2003. – 256 с.

Я.Г. Панова, здобувач вищої освіти,
А.Г. Панов, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ: СУТНІСТЬ, ПЕРЕВАГИ І ШЛЯХИ ДОСЯГНЕННЯ

На сьогоднішній день, багато підприємств почали перехід від концепції маркетингу до концепції соціально-етичного маркетингу. Це зумовлено тим, що зараз більшість фірм намагаються приділяти увагу не тільки визначенню потреб цільових груп клієнтів і задовольнити їх, а й зробити це більш продуктивно порівняно з конкурентами і налагодити довгострокові відносини з клієнтами на основі партнерства, з метою покращення благополуччя суспільства в цілому.

Клієнтоорієнтованість – орієнтація на потреби клієнтів, яка є першорядною рушійною силою розвитку концепції маркетингу і соціально-етичного маркетингу, яка дозволяє підприємству отримувати додатковий прибуток. Застосування даного інструменту на практиці дозволить: створити позитивний образ підприємства, залучити нових клієнтів, перетворити потенційних і нинішніх клієнтів в постійних, за допомогою найбільш ефективного задоволення їхніх потреб, побудувати

довгострокові відносини з клієнтами [1].

Існує декілька способів, які дозволяють підвищити клієнтоорієнтованість підприємства:

1. В першу чергу, клієнтоорієнтованість має означати, що клієнт знаходиться в центрі уваги, все сконцентровано на ньому. Це означає, що підприємству необхідно мати як можна більше інформації про замовника, необхідно мати повну клієнтську базу.

2. Необхідно використовувати повною мірою інформацію про клієнтів і надавати якісний сервіс – один з принципів клієнтоорієнтованості. За допомогою певних програм, баз даних, для забезпечення високого рівня сервісу пропонується контроль стандартів обслуговування клієнтів. В системі можна прописати окремі процедури, які повинен виконувати кожен менеджер. Інший важливий інструмент – модуль «розумні розсилки», який призначений для організації корпоративних розсилок. Це може бути інформація про акції, розпродаж, новинки в каталогах, привітання за святами тощо.

3. Важливо планувати продажі і аналізувати виконання планів. Для аналізу продаж, головне, щоб керівник мав всю актуальну інформацію з відділу продаж. Якщо керівник володіє даною інформацією, то на основі неї він може планувати і продажі в цілому компанії на наступний період, і особисті продажі менеджерів, і продажі окремих торгових точок чи філіалів.

Отже, можна зробити висновок, що сьогодні в конкурентних умовах, якщо керівництво не замислюється про лояльність своїх клієнтів, то клієнти починають думати про конкурентів, адже зараз недостатньо просто задовольнити потребу в товарі чи послузі. Тільки високий рівень сервісу і додатковий прибуток, який буде забезпечувати цей сервіс, дозволять підвищити конкурентоздатність бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Прохорова, В. В. Потенціал підприємства: формування, управління та розвиток кол.моногр. Харків : НТМТ, 2013. С. 316.

2. Воржакова Ю. Використання клієнтоорієнтованого підходу при формуванні конкурентної політики на поліграфічних підприємствах. Економіка підприємства: теорія та практика: зб. матер. IV Міжнар.наук.-практ. конф. К.: КНЕУ, 2012. С. 240-242.

А. Свинцицька, здобувач вищої освіти
ЖДУ ім. Івана Франка

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В наш час конкурентоспроможність є дуже важливим фактором для ефективного функціонування підприємства так, як забезпечує досягнення високих результатів його діяльності на ринку.

Успіх функціонування підприємства залежить від багатьох факторів, в першу чергу, від успішної маркетингової політики. Отже, проблема маркетингового управління конкурентоспроможністю є однією із головних.

Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, тобто основна увага приділяється фінансовій стороні діяльності підприємства, як зазначає Г.Л. Азоєв [1].

Маркетинг тісно пов'язаний з конкурентоспроможністю так, як представляє собою основу реалізації конкурентних переваг організації. Якщо споглядати на сучасний маркетинг, то можна зрозуміти, що він орієнтується на використання комплексного і системного підходів в управлінні бізнесом, при цьому слід пам’ятати, що потрібно враховувати менталітет споживачів країни. Як правило, український бізнес орієнтується на використання іноземних практик і не враховує особливостей та умов своєї економічної системи. Тому методологія та практичні питання управління маркетингом є основою підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Підприємство, яке виходить на ринок, має на меті задовольнити потреби споживачів, отримати гарний дохід, та отримати й показати всі свої переваги перед конкурентами. Саме поняття конкурентоспроможності дає зрозуміти, що у підприємства є всі ці привілеї на ринку.

Елементами маркетингового управління, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства є клієнт, продукт, стратегічний менеджмент.

Розглядаючи маркетингові методи, які допомагають

управляти конкурентоспроможністю підприємств, можна зрозуміти, що вони спрямовані на споживача. Звісно, головним є забезпечення додаткових конкурентних переваг, які має забезпечувати ефективне управління конкурентоспроможністю. Ці переваги формуються саме завдяки формуванню взаємовигідних відносин між підприємством та споживачами.

Оскільки споживачі щоденно оцінюють підприємства, що реалізують товар, щоб вибрати саме те, яке, на їхню думку, є найбільш вигідним у задоволенні їхніх потреб, то підприємство, у свою чергу, повинно зробити все, щоб перевагу надали саме йому. Для цього підприємство має обрати пріоритетними в управлінні такі параметри, які важливі для споживача, а саме:

– широта асортименту товарів (тут діє правило Паретто 80/20, тобто 80% прибутку приносить тільки 20% товарів, саме ці 20% і потрібно виявити і розмістити для продажу в магазинах);

– прийнятний рівень цін, який відповідає якості товарів;

– підвищення якості товарів (їх сучасний технічний рівень, відсутність дефектів, надійність в експлуатації, новизна);

– професійний рівень персоналу та культура обслуговування споживачів;

– ефективне розміщення товарів (кожна товарна група повинна знаходитися в постійній зоні, що допоможе споживачу у виборі товару);

– реклама;

– інтер’єр магазинів тощо [2].

Так як продукція займає головне місце в житті споживачів, то відповідальність за її конкурентоспроможність несе підприємство. Підприємство має повністю задовольняти вподобання покупців та використовувати правило, яке є оптимальним для всіх «ціна – якість». Щоб правило ефективно працювало, потрібно використовувати такі важелі, як якість, великий асортимент, а також організаційні і комерційні умови та технічні показники.

Підприємство має постійно здійснювати стратегічне управління маркетинговою діяльністю, щоб мати аналіз ринку та конкурентів; мати уявлення, як удосконалити продукцію для споживачів; завчасно реагувати на зміни на ринку для того, щоб

ефективно просувати свій товар.

Маркетинговий потенціал підприємства є невід'ємною частиною його загального економічного потенціалу. Його сутність слід визначати як здатність маркетингової системи (підприємства) забезпечувати постійну конкурентоспроможність підприємства, економічну і соціальну кон'юнктуру його товару або послуги на ринку шляхом ефективних маркетингових заходів у галузі дослідження попиту, товарної, цінової, комунікативної і збутової політики та ринку загалом, організації стратегічного планування і контролю за поведінкою товару, конкурентів і споживачів на ринку [3].

Отже, роблячи висновки про конкурентоспроможність, ми розуміємо, що вона залежить від ефективного маркетингового управління. Якщо підприємство має більшу маркетингову перевагу, ніж його конкурент, це означає, що товар або послуги є на рівень кращими для споживача. Тобто ті підприємства, які орієнтуються саме на споживачів, мають набагато більше переваг у маркетингу та є лідерами на ринку.

Сучасний метод управління конкурентоспроможністю підприємства – це систематичне поєднання набору знань та принципів управління конкурентоспроможністю. Механізм конкурентоспроможності підприємства призначений для підвищення конкурентної переваги та отримання максимальної частки ринку в конкурентній боротьбі.

Отже, головне завдання, яке має маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства – це цільова орієнтація і комплексність, інтеграція всіх функціональних підсистем у цілісну систему.

Список використаних джерел:

1. Азоєв Г.Л. Конкурентні переваги фірми / Г.Л. Азоєв, А.П. Челенков. М.: Тип. Новини, 2000. 256 с.

2. Краус К.М. Українська практика управління маркетингом малих торговельних підприємств. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент*. 2015. № 1. С. 87-96.

3. Поліщук І.І. Фактори розвитку маркетингового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Полісся*. № 2 (6). 2016. С. 97-102.

С.М. Севідова, здобувачка вищої освіти
Державний біотехнологічний університет

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Останнім часом спостерігається суттєве зростання ролі і значення якості під впливом потреб людини, її бажань, а також розвитку технологій виробництва. Поліпшення якості продукції – одне з головних завдань розвитку економіки країни у сучасних умовах. Якість продукції формується під впливом: соціально-економічного розвитку суспільства, темпів зростання виробництва та ефективності, рівня організації виробництва, різних потреб населення, конкурентного чинника тощо [3-4].

Проблема якості є найважливішим чинником для [6, с. 4-5]: екологічної безпеки; економічної безпеки; соціальної безпеки; підвищення рівня життя тощо.

Проблеми, що потребують якісного оцінювання в Україні:

– *продукція*, з метою максимального задоволення потреб споживачів;

– *виробничі аспекти*, а саме якісна технологія виробництва та виробничі умови;

– *процедури*, їх техніка виконання та виготовлення;

– *управлінська діяльність*, оцінка ефективності планування виробничого процесу;

– *послуги*, а саме на скільки вони мають бути якісними для покупців;

– *технологічні процеси*, на скільки вони продуктивні відповідно до встановлених вимог;

– *кваліфікація персоналу*, достатній рівень компетентності персоналу;

– *методи*, а саме ефективні методи управління;

– *організаційні структури та операції* тощо.

До вище зазначених проблем призвела недостатня стандартизація та сертифікація в Україні, вона не повною мірою відповідає міжнародній та європейській практиці, не повною мірою сприяє захисту прав споживачів, підвищенню конкуренції продукції і розвитку підприємницької діяльності, що є вкрай важливим [7, с. 5-16].

Існує вісім ключових принципів системи управління якістю:

1) орієнтація на споживача та задоволення його потреб;

2) провідна роль вищого керівництва;

3) активне залучення працівників до діяльності щодо управління якістю;

4) системний підхід до управління;

5) процесний підхід до управління;

6) постійне поліпшення якості продукції;

7) аналіз, контроль, регулювання;

8) взаємовигідні відносини з постачальником.

На сьогодні інструментами забезпечення якості є: міжнародні стандарти управління та забезпечення якості; система сертифікації якості; реєстр сертифікації аудиторів систем якості. На разі в Україні створені: інститути якості; асоціації; національна програма якості; національна премія якості [1, с. 151-154].

Для поліпшення управління якістю в Україні було створено Всеукраїнський конкурс якості продукції МЕТА. Це конкурс товарів, робіт і послуг, який сприяє: впровадженню на підприємствах України сучасних методів управління якістю; насиченню якісною продукцією ринків України; задоволенню потреб та очікувань споживачів; спрямуванню на поліпшення якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції[5, с. 4].

Отже, можна запропонувати наступні рекомендації щодо вирішення проблеми управління якістю в Україні, а саме: розробити законопроєкт про основи державної політики у сфері управління якістю; здійснити заходи щодо широкого впровадження систем управління якістю та забезпечити відповідну державну підтримку; створити Український інститут якості та розгалуженої мережі методичних та консультованих центрів; забезпечити та надати підготовку і підвищення кваліфікації спеціалістів у галузі, проведення різних конкурсів та семінарів тощо.

Список використаних джерел:

1. Безродна С.М. Управління якістю: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.

2. Державний стандарт України. Системи управління якістю вимоги (ISO 9001:2000, IDT). URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000011/11933.pdf

3. Заїка С.О., Грідін О.В. Система управління якістю інноваційного

проекту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2016. Вип. 171. С. 113-123.

4. Заїка С.О., Грідін О.В. Теоретичні аспекти сутності та змісту якості як філософської, соціальної та економічної категорії. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2016. Вип. 172. С. 202-214.

5. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.

6. Салухіна Н.Г., Ясинська Н.С. Управління якістю: опорний конспект лекцій. К.: МАУП, 2007. 144 с.

7. Сороко В.М. Функціонування і розвиток системи управління якістю: навчально-методичні матеріали. К.: НАДУ, 2013. 80 с.

В.М. Сірченко, Т.Р. Киценко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ЧИННИКИ, ЩО ФОРМУЮТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

За сучасних умов конкурентоспроможність підприємств агропродовольчої сфери можна визначити як їхню порівняльну перевагу з іншими підприємствами – як вітчизняними, так і зарубіжними.

Конкурентоспроможність агропідприємств має характерні особливості, що пов’язані із специфікою сільського господарства як виду економічної діяльності, багаточисельністю та різноманітністю виробників; а також високим рівнем конкуренції серед них [1].

Розвиток агропродовольчої сфери наразі потребує зміни стереотипів управління та характеру господарювання. Перш за все, це стосується напрямів розвитку підприємства.

На думку фахівців [3, с. 97] однією з головних проблем для аграрного підприємства є проблема виживання і забезпечення безперервності розвитку. Залежно від умов, що складаються, і обставин ця проблема вирішується різними аграрними підприємствами по-своєму, але в основі її лежить складна і трудомістка робота із створення і реалізації конкурентних переваг.

Перед кожним суб’єктом господарювання гостро стоїть питання щодо визначення власного рівня

конкурентоспроможності, яке наразі стало результуючим для всієї системи управління та, відповідно, пошуки напрямів його підвищення [2, с. 76].

Саме тому важливо дослідити чинники, що формують конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Зокрема, серед них варто виокремити: рівень економічного розвитку держави та політика підтримки вітчизняного товаровиробника; тенденції розвитку сфери; природно кліматичні умови; ступінь НТР у та впровадження інноваційних технологій; рівень розвитку продуктивних сил суспільства; рівень зміни потреб покупців та їх платоспроможність; забезпеченість підприємства ресурсним потенціалом та ефективність його використання; стратегічна спрямованість діяльності; рівень розвитку організаційної структури, інформаційного забезпечення та маркетингової діяльності; фінансові та інвестиційні можливості підприємства тощо [4].

Варто зауважити, що на сучасному ринку багато суб'єктів підприємницької діяльності, цінова конкуренція зазвичай дуже складна або навіть неможлива. Саме тому, інші фактори, зокрема трудові ресурси, набувають особливої ваги у цій боротьбі. Мова йде, про високоосвічених працівників з усіма необхідними навичками, вміннями, знаннями, досвідом роботи. Тому наявність в країні якісної аграрної освіти, центрів підготовки та перепідготовки кадрів сприятиме розвитку підприємств та допоможе їм досягти успіху в конкурентній боротьбі.

Список використаних джерел:

1. Бойко В., Бойко Л. Сучасні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Фінансовий простір*. 2019. С. 23-31. URL: https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/711/

2. Воронько-Невіднича Т. В., Киричок А. Ю. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня й напрями підвищення. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору*. Матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (заочна форма). Полтава, 2021. 426 с. С. 76.

3. Сітковська А. О., Савенко О. А., Лебедєв М. О. Напрями підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 24. С. 97–104. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.24.97.

4. Boiko V. Algorithm of developing competitive strategies and the trends of realizing them for agricultural enterprises. *ScienceRise*. 2016. T. 2. N 1 (19). P. 30-34. DOI: 10.15587/2313-8416.2016.60349.

Н.О. Токовенко, здобувач вищої освіти
Сумський національний аграрний університет

ЧИННИКИ ТА ФАКТОРИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Потенціал розвитку суб'єктів бізнесу є центральною проблемою в економіці, яка постає перед багатьма країнами. За динамікою розвитку потенціалу можна судити про стан розвитку національної економіки, про становище життєвого рівня суспільства, про можливості вирішення проблем обмеженості ресурсів. Потенціал розвитку підприємства можна визначати багатьма чинниками, найвагомішими з яких є можна вважати фактори впливу попиту та пропозиції [3]. Чинники пропозиції зумовлюватимуть фізичну спроможність потенціалу до зростання. Визначають наступні чинники (рис. 1):

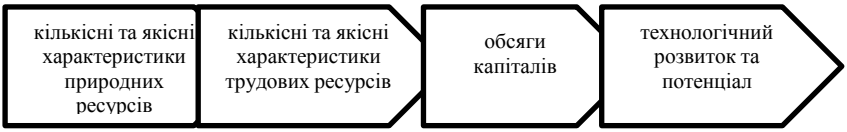


Рис. 1. Чинники потенціалу пропозиції
Джерело: сформовано автором на основі [1]

Перелічені чинники потенціалу пропозиції, що можна вважати базою потенціалу для економічного зростання, визначатимуть можливості фізичного збільшення обсягів товарів. Лише наявність значних кількісних або покращених за якісними характеристиками ресурсів, враховуючи їх техніко-технологічний потенціал, даватиме змогу суб'єктам виготовляти більші обсяги товарів. Чинники попиту й пропозиції, що впливають на потенціал підприємства, між собою взаємопов'язані. Так, неповнота використання потенціалу в розрізі трудових ресурсів сповільнюватиме темпи нагромадження та споживання капіталів. Те, навіть, навпаки, знижений темп запровадження інновацій та нововведень з одночасним інвестиційним забезпеченням зможе спричиняти негативні наслідки, особливо в частині збільшення рівня безробіття [4]. До факторів розподілу, які також є складовими потенціалу розвитку підприємства, можна віднести окремо розподіл природних ресурсів, а також трудових і фінансових.

Воно повинно бути організовано за таких відповідних умов, при яких більшою мірою сприятиме потенціалу економічного зростання (приросту обсягів товарів, поліпшенню їх якісних характеристик та вдосконалення виробництва). Існує низка інших чинників, які впливатимуть на потенціал. Однак вони складно піддаватимуться кількісним характеристикам. Це, в першу чергу, соціокультурні та інституційні фактори. Зокрема, значний вплив з позитивним результатом на потенціал економічного зростання суб'єктів бізнесу справлятиме сприятливі соціальна, політична і культурна атмосфери, що склалися в заданих умовах. Слід розрізняти наступні типи потенціалу розвитку підприємства, зокрема, екстенсивний тип та інтенсивний (рис. 2).

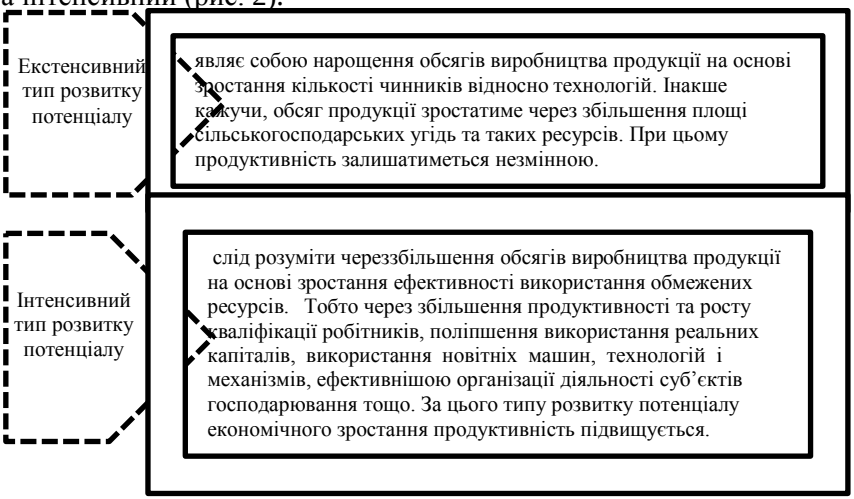


Рис. 2. Типи потенціалу розвитку підприємства
Джерело: сформовано автором на основі [6]

Одночасно необхідним є звернути увагу на фактори, які стримують потенціал розвитку підприємства. До них належать так як (рис. 3).

До чинників, які негативним образом впливатимуть на процес розвитку потенціалу, належать, в першу чергу, невідповідності в площині господарської діяльності, недобросовісність при ставленні до виробництва, несприятливість природно-кліматичних умов (в першу чергу, для умов сільськогосподарського виробництва). Тобто всі ті

чинники, що стримують зростання продуктивності та розвитку потенціалу підприємства загалом.

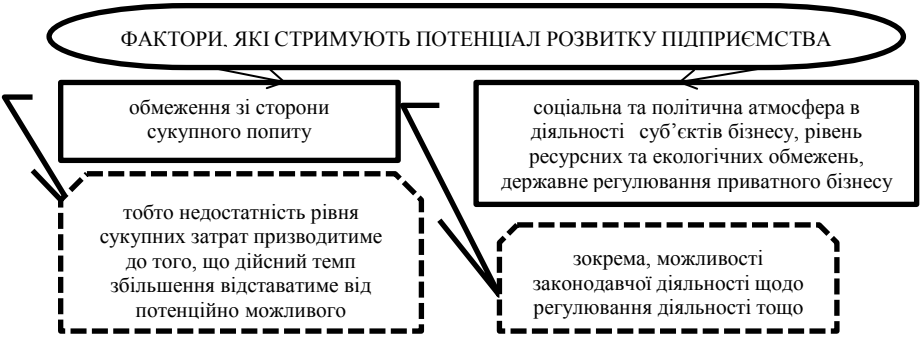


Рис. 3 Фактори, які стримують потенціал розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Список використаних джерел:

1. Бабаніна Н.В. Теоретичні аспекти оцінки маркетингового потенціалу. *Актуальні проблеми маркетингового менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. Матеріали VIII Міжнародної наук.-практ. конф. здобувачів та молодих вчених (Луцьк, 26 березня 2021 р.) / відп. ред. Войтович С.Я. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2021.* С.21-22.

2.Балабанова Л.В., Мажинський Р.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: Навч. посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 278с.

3.Божко В.М. Маркетинговий потенціал: сутність, складові та взаємозв'язок з економічним потенціалом. *Економічний форум. Економіка та управління персоналом*. 2012. 43 с.

4. Лишенко М.О. Маркетинговий інструментарій стратегічних альтернатив управління підприємством як складова методології прикладних досліджень в маркетингу. *Вісник Харківського НАУ ім..В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2021. № 2, Том 1. С. 247-261.*

5. Муштай В., Лишенко М., Макарова В. Методологічні основи наукового дослідження стратегічних напрямів діяльності підприємств за концепції маркетингу відносин. 2022. *Економіка та суспільство*. № 35. С. 273-279.

6. Стасюк Н. С., Марущак О. Я. Аналіз маркетингового потенціалу підприємства в контексті стратегічного підходу. *Науковий вісник НЛТУ*. 2015. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analizmarketingovogo-potentsialu-pidpriemstva-v-konteksti-strategichnogo-pidhodu

СЕКЦІЯ 7
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

Т.І. Балановська, к.е.н., професор,
Чжен Яньцзя, здобувач ступеня доктора філософії
Національний університет біоресурсів і природокористування України

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У сучасних умовах управління якістю освітніх послуг відіграє важливу роль в забезпеченні конкурентоспроможності закладу вищої освіти та підготовки висококваліфікованих фахівців. Саме отримання якісної освіти сприяє формуванню інтелектуально розвинутої, мислячої, свідомої, творчої особистості і, як наслідок, високорозвинутого суспільства.

Освітні послуги займають основну частку діяльності закладів вищої освіти. У Законі України «Про освіту» зазначено, що освітня послуга – комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб’єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання [4].

Якість освітніх послуг, що надаються закладами вищої освіти, загалом змінюються у кількох аспектах: соціальному – сприяють зростанню рівня життя населення та підвищенню економічного розвитку країни; культурному – із зростанням рівня освіченості людини підвищуються і її культурні потреби, змінюються манери спілкування, поведінки тощо; споживчому – основне призначення будь-якої послуги – це задоволення потреб споживачів; знаннєвому – підвищення рівня знань особи, її кваліфікації, сприяння її саморозвитку і спонукання до навчання впродовж усього життя [1].

На думку Кухарської Л., управління якістю освітніх послуг – це цілеспрямований, комплексний вплив суб’єкта управління на процес надання освітніх послуг та забезпечення їх

якісних характеристик у відповідності до стандартів вищої освіти, інших чинних нормативів, а також вимог безпеки та очікувань споживачів [2].

Як зазначає Парсяк К., управління якістю освітніх послуг – це діяльність з планування; організації виконання вимог щодо якості; контролю за її поточним станом з фіксацією відхилень від очікуваних (нормативних) параметрів; аналізу причин, які призвели до їх виникнення; запровадження заходів з корегування роботи персоналу структурного підрозділу закладу вищої освіти, включаючи заходи щодо його мотивації [3, с. 127].

Управління якістю освітніх послуг відіграє важливу роль в діяльності закладів вищої освіти, зокрема доцільно вчасно визначати та аналізувати рівень якості освітніх послуг, що, перш за все, оцінюється абітурієнтами, які обирають заклад вищої освіти та покладають свої надії на отриманих знань та їх реалізацію у майбутньому. Рівень якості освітніх послуг має містити оцінювання досягнутих результатів навчання з боку здобувачів вищої освіти, що надасть можливість своєчасно реагувати на потреби споживачів цих освітніх послуг, а також корегувати діяльність закладу вищої освіти та реалізувати студентоцентрований підхід при побудові навчального процесу.

На основі аналізу наукових праць встановлено, що процес управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти включає декілька етапів:

1 етап – формування політики закладу вищої освіти щодо забезпечення ефективності управління якістю освітніх послуг;

2 етап – проведення внутрішнього та зовнішнього моніторингу діяльності закладу вищої освіти;

3 етап – розробка та реалізація комплексу заходів із усунення недоліків, які були виявлені у процесі внутрішнього та зовнішнього моніторингу закладу вищої освіти;

4 етап – визначення та реалізація заходів з підвищення ефективності управління якістю освітніх послуг.

Таким чином, ефективне управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, впливає на формування й розвиток особистих якостей та професійних компетентностей у здобувачів вищої освіти, а також сприяє формуванню

висококваліфікованого фахівця на ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Бачинська О. Управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти в умовах ринкового середовища. *Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія*; за заг. ред. О. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2021. С. 64–72. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35276

2. Кухарська Л. В. Парадигма поняття «якість послуг закладів вищої освіти». *Держава та регіони. Серія :Економіка та підприємництво.* 2020. № 3 (114). Ч. 1. С. 46–53. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/11.pdf

3. Парсяк К. Побудова системи управління якістю освітніх послуг у структурному підрозділі ВНЗ. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 124–127. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/89292

4. Про освіту: Закон України від 06 квітня 2022 р. № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#top (дата звернення: 01.05.2022).

О.В. Гаврилюк, д.е.н., професор
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ З УРАХУВАННЯМ МЕНТАЛЬНОСТІ ПОКОЛІННЯ Z

Аналіз практики викладання (в т.ч. різним поколінням) у зарубіжних та національних університетах дає можливість констатувати, що в Україні вища втрачає актуальність. Дедалі менша кількість школярів має мотивацію щодо подальшого навчання, затребуваність вищої освіти зазнає відчутного скорочення. Війна, що розв'язана Росією, та відплив молоді за кордон ще сильніше загострить проблему. Виходячи з цього, нагально актуалізувалися питання стосовно змістовних та організаційних трансформацій вищої школи та факторів-детермінант цих змін. Причому це відноситься не лише якості контенту, а й урахування ментальності нового покоління.

Насамперед це стосується покоління Z (Gen Z) 1996-2010 років народження. Головні особливості його представників – так звана «цифрова зрілість», гнучкість щодо отримання нових навичок і надзвичайна практичність. Вільне володіння різними технологічними інструментами складає їхню безперечну

перевагу на IT-ринку. Вони постійно оцінюють безпрецедентну кількість інформації та впливів і попри нездатність запам'ятовувати великі обсяги інформації мають найвищий рівень IQ серед представників різних генерацій [1].

Вже помітне їхнє тяжіння до роботи у мистецтві, медіа та IT-секторі, в набагато меншій мірі – в таких профсферах, як «Виробництво та АПК», «Бухгалтерія», «Робочий персонал». Тому без активізації зусиль роботодавців щодо підвищення привабливості подібної праці для представників покоління існує ризик виникнення кадрового дефіциту. Навчальні заклади світу вже започаткували підходи до взаємодії з новою генерацією і відповідні методики/тренінги для викладачів. Виходячи з цього, необхідно розробити або екстраполювати до реалій українського освітнього простору вже апробовані зарубіжні методики навчання «зумерів» [2; 3; 4] та особливо забезпечити їхню практикоорієнтованість.

Вразливу проблему складає якість освіти. Оцінка знань європейських та вітчизняних студентів дозволяє констатувати незначну різницю при виконанні міжнародних програм, але за рівнем поточних знань відмінності є суттєвими. Особливо це стосується усвідомленості вибору: зарубіжні студенти здатні чітко сформулювати причини обрання конкретної спеціальності та майбутньої професії. Наразі вітчизняні студенти усвідомили, що досягнення успіху можливе і без наявності диплома, а навчання в університеті подеколи вважається марно витраченим часом (приміром, в IT-сфері рівень заробітної плати не залежить від наявності вищої освіти). Сумніви є цілком обґрунтованими насамперед через те, що багато випускників у підсумку не працюють за здобутою спеціальністю.

Вітчизняна вища освіта зазнає репутаційних збитків, багато предметів українських ЗВО безнадійно застаріли. Йдеться як про якість навчальних програм, так і затребуваність випускників на ринку праці. Навчальні заклади відстають, пропонуючи застарілі та зайві спеціальності на ринку праці, не забезпечують студентів повноцінною/професійною практикою, здебільшого не мають грошей на комп'ютери, сучасні лабораторії та препарати, втім, як і підручники, а також оновлення бібліотечного фонду. Вони фактично не зацікавлені у набутті

студентами практичного досвіду роботи; навпаки, акцент робиться на відвідуваності багатьох марних занять денних спеціальностей. Саме тому в якості альтернативи навчанню у вищій школі батьки для своїх дітей розглядають роботу чи підприємництво.

Констатується і зниження професійного рівня педагогічного персоналу внаслідок вкрай неефективних витрат часу на виписування різного роду критеріїв оцінювання, фахових компетенцій, методичних рекомендацій і планів натомість фактичного вдосконалення/осучаснення лекційного та практичного матеріалу, на що елементарно бракує часу.

Окрему проблему складає вимога участі університетів у зарубіжних грантах. Відсутність досвіду міжнародного співробітництва, наявності міжнародних зв'язків, а також достатнього рівня володіння іноземними мовами позбавляє більшість українських фахівців шансів зацікавити грантодавців.

Вимоги щодо публікацій у журналах, що входять до наукометричних баз Scopus і Web of Science відіграють корупційну роль та сприяють окозамилюванню. Набули поширення спеціальні сайти, які на комерційній основі пропонують можливість публікацій у стислі терміни. Велика кількість педагогічного персоналу змушена платити чималі кошти, перебуваючи таким чином «на гачку», інакше існує ризик непродовження контракту, зняття надбавок та використання інших інструментів маніпулювання з боку керівництва.

Резюмуючи вищенаведене, слід усвідомити реалії сьогодення, згідно яким вища освіта – не 4-6-річне перебування в університеті, а здобуття розуміння устрою поточного розвитку, можливості самостійно працювати та брати на себе відповідальність за вирішення поставлених завдань. Усе це потребує кардинальних трансформацій та підходів до взаємин з новим поколінням.

Список використаних джерел:

1. Francis T, and Hoefel F. 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. McKinsey&Company. URL: https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies (accessed 7 May 2022).

2. Training Gen Z: Tips, Best Practices and How to Boost Training Engagement. KnowledgeCity Learning Solutions. URL:

https://www.knowledgecity.com/blog/training-generation-z/ (accessed 5 May 2022).
3. Training Gen Z employees: 8 best practices. URL: https://www.talentlms.com/blog/training-gen-z-employees/ (accessed 6 May 2022).
4. The Gen Z Effect in Australia and New Zealand. URL: https:// info.nintex.com/rs/272-JVS-996/images/Gen_Z_ebook.pdf (accessed 1 May 2022).

Л.І. Гальків, д.е.н., професор
Національний університет «Львівська політехніка»,
М.І. Сьомич, д.е.н., професор
Полтавський державний аграрний університет

ВИЩА ОСВІТА ЯК ЧИННИК ЗАЙНЯТОСТІ НОСІЇВ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

XXI століття зумовлене посиленням впливу результативності сфери освіти на соціально-економічну безпеку країни та її людський (у т.ч. трудовий) потенціал. Обґрунтуванню стрижневої ролі вищої освіти в управлінні трудовим потенціалом присвячена ціла низка вітчизняних наукових досліджень [1-3]. На актуальність проблематики освітнього потенціалу серед представників світової науки вказує висхідна динаміка обсягу публікацій, розміщених у наукометричній базі Scopus. Якщо за пошуковим запитом «educational potential» на рівні назв наукових праць ця база у 2012 р. видала 18 позицій, то впродовж 2012-2017 рр. їх щорічна кількість уже варіювала від 26 до 37 позицій, а впродовж 2018-2020 рр. – від 47 до 75 позицій. Проте поступ науки й надалі розширює коло новітніх проблем освітнього потенціалу.

Середовище освіти має фокусуватися на консолідуванні синергетичного ефекту від реалізації його визначальних функцій – навчальної і виховної, – забезпечуючи при цьому вищі квалітативні характеристики людського та трудового потенціалів. За результатами емпіричного дослідження, яке було здійснено на теренах країн – членів ОЕСР у 2020 р., після 3-х років по завершенню навчання у закладах вищої освіти за вищими освітніми рівнями, працевлаштовані випускники відчувають покращення економічного забезпечення. Наприклад, заробітки випускників бакалаврату на понад 60% вищі ніж у тих випускників закладів освіти, які здобули середню кваліфікацію

[4]. Статистика МОП [5] засвідчує, що у країнах-лідерах економічного прогресу високоосвічені люди рідше втрачають роботу, ніж у країнах-аутсайдерах. Така різниця у шансах втратити роботу частково пояснюється різницею структури попиту на робочу силу у країнах з різним рівнем економічного прогресу. У країнах країнах-лідерах серед попиту на ринку праці вагому частку посідають робочі місця, які вимагають високої освітньої підготовки. Відтак носії трудового потенціалу, яким бракує такої освітньої підготовки, стикаються з проблемою обмеженого кола вільних вакансій. У країнах-аутсайдерах зазвичай відчувається нестача робочих місць, які не ідентифікуються як знаннєвомісткі. Тут наявність у носія трудового потенціалу вищої освіти не може видаватися ефективним чинником захисту від безробіття. Втім ця вада ринку праці може нівелюватися за рахунок вищої якості працеактивності високоосвічених осіб. Такі працівники зазвичай мають вищі офіційні доходи.

В Україні високоосвічені носії трудового потенціалу також мають вищі шанси на працевлаштування. Наприклад, для осіб із повною вищою освітою рівень зайнятості на понад 20 відсоткових пунктів перевищував середній рівень по Україні [1, с. 18]. Високий рівень безробіття серед носіїв трудового потенціалу, які мають найнижчу освітньою кваліфікацією, пояснюється тим, що такі носії зазвичай претендують на вакансії, які найчастіше піддаються автоматизації.

Список використаних джерел:

1.Гальків Л. І., Галаз Л. В., Бігус М. М. Освітня складова людського потенціалу: фінансово-статистичний та працересурсний ракурси. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління".* 2021. Т. 5, № 2. С. 11–21.

2.Hrynkevych O., O., Sorochak. Priorities of improving the competitiveness of higher education in regional development management (case of Ukraine). *SEMI*. 2021. pp. 144-157.

3.Halkiv L., Karyy O., Kulyniak I., Kis Y., Tsapulych A. The national system of higher education and government procurement for its services as activators of the development of IT entrepreneurship. *CEUR Workshop Proceedings.* 2021. 2870, pp. 1338-1349.

4.Education at a Glance, 2020: Indicators. OECD website. URL: URL:https://doi.org/10.1787/69096873-en

5.Education pay soff, but you have to bepatient, 2020. ILO: website. URL: https://ilostat.ilo.org/

М.В. Кічурчак, д.е.н., професор
Львівський національний університет імені Івана Франка

ЧИННИКИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПОСЛУГ ВИЩОЇ ОСВІТИ У КРАЇНАХ ЄС В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Освітня діяльність належить до однієї з важливих складових забезпечення конкурентоспроможності країни та поліпшення людського капіталу (ЛК). Доцільно оцінити головні чинники розвитку ринку послуг вищої освіти (РПВО) у країнах ЄС в контексті формування ЛК для визначення перспектив його функціонування в економіці України.

РПВО в країнах ЄС головно є державоорієнтованим (табл. 1), виняток становлять такі країни як Бельгія, Естонія, Кіпр, Латвія та Ліхтенштейн. Це спричинено історичними особливостями формування РПВО у кожній з країн ЄС, фінансовою спроможністю держави забезпечувати діяльність вищих навчальних закладів (ВНЗ), інституційно-організаційними умовами надання послуг вищої освіти приватним сектором, характером взаємодії з потенційними працедавцями та станом ринку праці. В Україні сформовано державо-центричну модель функціонування РПВО, у 2019–2021 рр. частка випускників державних ВНЗ становила 86–90 % від загальної їх кількості [1]. З погляду можливостей адаптації функціонування українського РПВО до стандартів ЄС фіксуємо подібність моделей, що сприятиме пришвидшенню його інтеграції в європейський освітній простір. Слід очікувати посилення конкуренції на РПВО України через підвищення мобільності абітурієнтів, зумовленого зменшенням бар'єрів для набуття освітніх компетенцій в країнах ЄС, збільшення пропозиції таких послуг у зв'язку із євроінтеграцією та уніфікацією стандартів їхнього надання, загострення демографічної кризи в нашій країні та країнах ЄС.

Структура РПВО є диференційованою за рівнями здобуття вищої освіти у країнах ЄС (табл. 1). Загальною тенденцією є те, що у 2013–2019 рр. близько 70 % його частки припадало на студентів, які здобувають вищу освіту на рівні бакалавра або еквівалентного рівні (РБЕР), та майже 30 % – це студенти, які

навчаються на магістерському рівні або еквівалентом рівні (РМЕР).

Таблиця 1

Структура РПВО у країнах ЄС, % студентів, які навчаються*

Країна	2013						2019					
	ДВНЗ			ПВНЗ			ДВНЗ			ПВНЗ		
	Всього	РБЕР	РМЕР	Всього	РБЕР	РМЕР	Всього	РБЕР	РМЕР	Всього	РБЕР	РМЕР
Європейський Союз – 27 країн (від 2020)	82,5	52,1	25,9	17,5	10,6	4,8	80,4	51,1	25,1	19,6	12,1	5,7
Бельгія	42,4	31,9	6,9	57,6	42,6	10,6	42,4	31,1	7,8	57,6	41,5	12,2
Болгарія	82,4	55,4	25,2	17,6	13,5	4,0	87,5	56,1	28,7	12,5	9,1	3,2
Чехія	86,7	52,5	28,1	13,3	10,1	3,1	89,2	50,5	31,8	10,8	8,4	2,3
Данія	97,9	60,9	23,2	2,1	1,7	0,0	99,6	63,0	22,5	0,4	0,1	0,0
Німеччина	92,1	51,9	32,6	7,9	7,0	0,9	85,2	48,3	30,7	14,8	12,8	1,7
Естонія	16,2	15,9	0,3	83,8	53,2	26,0	92,4	55,8	31,5	7,6	6,3	1,2
Ірландія	98,4	59,6	13,8	1,6	1,1	0,4	97,0	70,6	13,8	3,0	1,4	1,3
Іспанія	83,7	46,4	22,2	16,3	8,7	3,9	77,5	47,5	11,2	22,5	11,0	5,4
Франція	79,2	34,2	27,7	20,8	5,6	7,9	75,8	34,3	25,9	24,2	6,1	11,2
Італія	90,9	53,3	35,9	9,1	5,9	3,0	84,8	50,4	33,0	15,2	9,7	4,5
Кіпр	39,7	23,7	13,2	60,3	38,9	11,5	26,8	16,1	7,2	73,2	31,3	33,0
Латвія	7,5	…	…	92,5	67,0	12,0	…	…	…	91,9	56,4	22,7
Литва	89,3	68,3	19,4	10,7	9,7	0,9	90,5	65,2	22,9	9,5	8,4	1,1
Угорщина	82,8	57,3	19,0	17,2	8,9	2,4	86,6	55,5	25,2	13,4	9,3	3,4
Мальта	99,2	54,2	24,7	0,8	0,7	0,1	86,5	51,9	25,3	13,5	2,9	6,0
Австрія	84,2	33,8	29,4	15,8	8,8	3,7	79,3	35,2	25,5	20,7	11,4	5,8
Польща	72,0	46,7	22,7	28,0	19,8	8,0	71,2	45,9	22,8	28,8	20,6	7,9
Португалія	81,6	49,1	27,5	18,4	13,0	5,0	82,0	44,4	29,1	18,0	12,2	4,5
Румунія	65,1	51,2	10,6	34,9	15,1	19,7	87,7	55,3	28,6	12,3	9,4	2,9
Словенія	85,7	47,6	24,4	14,3	8,5	2,1	84,0	45,7	25,2	16,0	8,7	2,5
Словаччина	82,4	46,6	29,8	17,6	11,0	6,0	87,1	48,3	33,1	12,9	6,5	5,5
Фінляндія	72,2	47,7	17,8	27,8	26,2	1,6	52,5	26,6	19,7	47,5	43,0	4,5
Швеція	91,1	54,9	28,7	8,9	3,1	2,5	89,5	53,1	29,8	10,5	3,2	2,5
Ісландія	81,3	58,6	19,2	18,7	13,5	3,8	78,8	53,4	19,8	21,2	14,8	5,4
Ліхтенштейн	0,0	0,0	0,0	100	62,5	27,7	0,0	0,0	0,0	100	50,3	31,4

* ДВНЗ – державні ВНЗ; ПВНЗ – приватні ВНЗ; РБЕР – рівень бакалавра або еквівалентний рівень; РМЕР – рівень магістра або еквівалентний рівень. *Джерело*: обчислено на основі: [2]

В середньому по країнах ЄС кожен другий студент прагне удосконалити особисті освітні компетенції і поліпшити конкурентні переваги через навчання на магістерських освітніх

програмах, бакалаврський освітній рівень формує достатні фахові компетенції для побудови успішної кар'єри згідно обраного напряму діяльності та забезпечення бажаного матеріального добробуту [3, p. 54; 4, с. 203]. В Україні у 2019–2021 рр. 45,5–51,9 % становили студенти, прийняті на навчання на РБЕР, 31,8 % – на РМЕР [1]. Структурно український ринок послуг вищої освіти побідний до того, що склався у країнах ЄС, особливістю є те, що є меншою частка осіб, які навчаються на бакалаврському рівні, більша частка студентів здобуває магістерський ступінь.

Отже, до чинників розвитку РПВО в країнах ЄС в системі формування людського капіталу належать існуючі моделі фінансування вищої освіти, важливість бакалаврського освітнього рівня для набуття достатніх фахових компетенцій, конкурентне середовище, уніфіковані підходи до формування освітнього простору. Через війну в Україні розвиток РПВО перебуває під загрозою, підґрунтям чого є ускладнення діяльності ВНЗ на територіях з активними бойовими діями, міграційні втрати, зменшення купівельної спроможності.

Список використаних джерел:

1. Вища освіта в Україні у 2019–2021. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/.

2. Eurostat: Official web-site. URL: https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=educ_uoe_enrt01&lang=en.

3. Kichurchak M. Development of the higher education market in the EU countries as a factor of human capital accumulation: experience for Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2021. № 7–8(2). P. 52–62.

4. Кічурчак М. Оцінювання соціального капіталу в контексті розвитку інфраструктури освітніх суспільних благ в економіці України. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 197–209.

І.Ю. Кузьміна, д.мед.н., професор,
О.О. Кузьміна, к.мед.н., доцент
Харківський національний медичний університет

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ВИЩОЇ МЕДИЧНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Підвищення *ефективності до* вимог організації якості освітнього процесу є комплексною задачею, вирішення якої потребує системного підходу. Вища освіта має особливе

значення для удосконалення форм та методів сучасного навчання у вищих медичних закладах [1].

Якість освіти у медичному вищому навчальному закладі (ВНЗ) пов'язана з питаннями організаційно-методичного забезпечення педагогічного процесу. Удосконалення методики підготовки та проведення основних видів занять зі здобувачами вищої освіти, викладання предметів з використанням наочних посібників, сучасних технічних засобів навчання, здійснення контролю успішності та якості підготовки – все це обумовлює вимоги щодо державного освітнього стандарту. [2].

В Україні сучасні форми навчальних планів і програм здійснюються на високому методичному рівні та проводяться з метою впровадження прогресивних технологій організації навчання та самостійної роботі здобувачів. У процесі удосконалення питань вищої медичної школи переважає наявність дослідницької діяльності здобувачів освіти та творчого процесу вирішення ними навчальних завдань. [3].

У медичних закладах вищої освіти навчаються іноземні громадяни з різних країн світу, яким проводиться викладання англійською та іншими мовами. Це, з одного боку, свідчить про престиж української медичної школи, а з іншого – висуває високі вимоги до вдосконалення форм та методів сучасної освіти.

Актуальними питаннями методики викладання дисциплін у ВНЗ є проведення на високому рівні педагогічного процесу, надання допомоги здобувачам освіти у самостійному вивченні теоретичного матеріалу, контроль знань (самоконтроль, поточний контроль та проміжна атестація), та методичне забезпечення лекцій та практичних занять. Організаційно-методичне забезпечення (ОМЗ) кафедр поєднується з наявністю кваліфікованих викладачів, які всебічно удосконалюють процес навчання, проводять виховну роботу, прищеплюють здобувачам вищої освіти бажання постійного поповнення своїх знань з оволодіння майбутньою спеціальністю.

Професійна компетентність майбутніх фахівців – це здатність ефективно використовувати набуті знання, здійснювати активний пошук досвіду, який сприяє вирішенню тієї чи іншої проблеми.

Наявність на кафедрах освітніх програм та навчально-методичної документації забезпечує чітку організацію викладання кожного предмета та сприяє успішному засвоєнню матеріалу здобувачами.

Для виконання цих завдань у рамках ринкової економіки вища медична школа всебічно удосконалює процес навчання, розвиває виховну роботу, прищеплює вітчизняним та іноземним здобувачам вищої освіти прагнення постійно поповнювати свої знання, творчо орієнтуватися у сучасних досягненнях науки.

Система удосконалення вищої медичної освіти в Україні потребує систематичного оновлення та поповнення висококваліфікованими медичними кадрами. У зв'язку з чим, на методичному рівні проводиться формування сучасних освітніх програм та методичної літератури, що сприятиме процесу педагогічної взаємодії, пошуку прогресивних форм навчання та самостійної роботи здобувачів.

Основними актуальними питаннями сучасної медичної освіти в Україні, на наш погляд, є:

1. Методологічні аспекти викладання, створення нових методик навчання, подальше вдосконалення навчально-методичних комплексів з дисциплін, які сприяють у повній мірі реалізації вимог державного освітнього стандарту.

2. Розробка сучасних методик до підготовки та проведення основних видів занять на клінічних та теоретичних кафедрах.

3. Запровадження у викладанні наочних посібників та сучасних технічних засобів навчання, контролю успішності та якості підготовки здобувачів.

4. Пошук нових можливостей проведення організаційно-методичної роботи з викладачами, особливо з молодими викладачами, що сприяють підвищенню ефективності та дієвості занять зі здобувачами вищої освіти.

Покращення фахової підготовки майбутніх лікарів та якості освіти залишається пріоритетним завданням вищих медичних навчальних закладів IV рівня акредитації МОЗ України [4]. Якість освітнього процесу визначається обсягом знань та параметрами розвитку освіти у вищому навчальному закладі [5].

Існуюча система викладання у вищих навчальних закладах заснована на вивченні широкого комплексу предметів та

дисциплін, що мають свої специфічні особливості. Разом з тим зміст навчальних дисциплін має свою власну, характерну для конкретного ВНЗ, специфіку, визначену академічними традиціями та методиками викладання.

Вища освіта має вплив на психіку людини, її розвиток та становлення інтелектуальної системи в цілому. Головною метою освіти вважається формування людини, як особистості, забезпечення всебічного розвитку розумових і фізичних здібностей, моральне виховання, можливість самостійного вибору своєї майбутньої спеціальності.

Сприятливим фактором для підвищення творчого потенціалу у здобувачів вищої школи є вдосконалення професійних навичок та безпосередній контакт із досягненнями науково-технічного прогресу. У зв'язку з чим у медичних вищих навчальних закладах приділяється велика увага профільності викладання та якості навчання як на теоретичних, так і клінічних кафедрах.

Впровадження сучасних технологій у ВНЗ дозволяє вирішувати широкий спектр завдань із профілактики, діагностики, адаптації та соціальної реабілітації здобувачів вищої освіти, що значно підвищить їх професійну майстерність та якість надання медичної допомоги людям.

Сучасна система вищої медичної освіти в Україні спрямована на різнобічний розвиток людини, що створює умови для самореалізації, досягнення успіхів у навчанні та вихованні, що потребує від педагога нової орієнтації на особистість здобувача.

Список використаних джерел:

1. Організація навчального процесу у вищих навчальних закладах Міністерства охорони здоров’я України в умовах впровадження Закону України “Про вищу освіту / Ю. С. П’ятницький, І. В. Мельник, М. О. Поліщук, Ю. І. Фисун // Актуальні питання якості медичної освіти : матеріали XIII Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. - Тернопіль : Укрмедкнига, 2016. - С. 22-26.

2. Морозова О. М. Пошук стандартів вищої медичної освіти для вдосконалення системи охорони здоров’я / О. М. Морозова, Л. В. Батюк, В. Г. Кнігавко // Актуальні питання якості медичної освіти : матеріали XIII Всеукр. наук.- практ. конф. з міжнар. участю (Тернопіль, 12-13 трав. 2016 р.). - Тернопіль, 2016. - Т. 1. - С. 109-110.

3. Вороненко Ю. В. Післядипломна медична освіта - нові горизонти й перспективи / Ю. В. Вороненко, О. П. Мінцер, О. В. Палагін // Медична освіта. - 2016. - № 3. - С. 12-16.

4. Компетентнісний підхід у підготовці студентів медиків / М. М. Рожко, А. М. Ерстенюк, В. В. Капечук [та ін.] // Медична освіта. - 2016. - № 2. - С. 102-107.

5. World Federation for Medical Education. Global standards for quality improvement. Postgraduate Medical Education. WFME 2003. - Режим доступу : http:// wfme. org/standards/pgme/20-quality-improvement-inpostgraduate- medical-education-russian/file.

Р.В. Левкіна, д.е.н., професор,
Я.М. Котко, к.е.н.
Державний біотехнологічний університет

СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Державне регулювання вищої освіти в Україні є складною та комплексною системою, що реалізується в межах загальнодержавної освітньої політики та представляє собою систему взаємовідносин між державою й закладами вищої освіти із застосуванням відповідних методів і інструментарію. Реальне зростання якості і конкурентоспроможності вищої освіти можливе тільки завдяки ефективному державному регулюванню діяльності ЗВО, завданням якого є забезпечення поступального розвитку вищої освіти.

Науковий внесок у розбудову системи держаного регулювання вищої освіти, формування пріоритетних напрямків її реформування, визначення обґрунтованих методів та інструментів такої системи представлений працями вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких: О. Ю. Бобровська [1], Грень Л. М. С.А. Вавренюк, П.І. Алієва [2], О. Кузьмін [3], Г. М. Чирва [4], П. Кулікова, В. Філліпова, Л. Зарецька, О. Кулініч, С. Кушнір, Т. Лукіна, І. Орловська та ін.

Проведений аналіз джерел свідчить про систему методів державного регулювання, що складається із методів прямого та непрямого впливу. До першого слід віднести наявність бюджетного забезпечення акредитованих спеціальностей і освітніх програм, наукових проектів; прийняття нормативно-правових актів реалізації освіти, державних стандартів, нових форм освіти (дуальна освіта, дистанційна) та ін. Останнє набуває особливої актуальності в умовах карантинних обмежень і військових конфліктів, а компетентісний підхід дозволяє

об'єктивно оцінити рівень знань здобувачів освіти [5]. Друга група методів непрямого регулювання або допоміжного впливу на освітній процес включає наявність позабюджетного фінансування освітніх програм, порядок визначення вартості навчання, регулювання інфляційних процесів, надання кредитних і податкових пільг, тощо. Серед вказаних традиційно найбільш впливовими є економічні методи, що забезпечують регулювання через використання державного (пряме фінансування ЗВО, дотації, субвенції, гранти, тощо) і приватного фінансування (кошти юридичних та фізичних осіб) [1]. Серед допоміжних методів регулювання слід відзначити такі, що прямо пов'язані та залежать від інших секторів економіки і суттєво впливають на освітянську діяльність: ціни на основні продуктові набори, тарифи на енергоносії, комунальні послуги; розмір мінімальної та середньої заробітної плати населення за категоріями і співвідношення її до мінімального прожиткового рівня; наявність соціальної допомоги); інструменти бюджетної, кредитної та податкової політики держави (розмір мінімальної і середньої ставки податкового і кредитного навантаження); стратегічні плани і програми розвитку національної економіки, пріоритетних галузей; підтримання конкурентоспроможності стратегічно важливих для країни підприємств [4, 5].

Методи і відповідні інструменти їх реалізації є складовими комплексу нормативно-правового забезпечення системи вищої освіти на національному і міжнародному рівнях, фіксуються деклараціями, пактами міжнародних організацій і основними законами держав світу. Так право на освіту регламентовано на міжнародному рівні у таких документах: Декларація прав людини, Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права ООН, Декларація «Європейський простір у сфері вищої освіти» та ін. На національному рівні право на освіту закріплено у Конституції України, Законах України «Про освіту», «Про вищу освіту», постановах та розпорядженнях Кабінету Міністрів України, нормативно-правових актах органів виконавчої влади та ін. [6]. Важливим інструментом державного регулювання є система забезпечення якості освіти, складовими якої є системи забезпечення академічної доброчесності,

критеріїв і правил оцінювання здобувачів освіти, організації та управління освітнім процесом; ліцензування й акредитації освітніх програм; підвищення кваліфікації і сертифікація науково-педагогічних працівників та інші складові [2].

Отже, щодо державне регулювання вищої освіти представляє собою складну систему взаємовідносин між державними органами, закладами вищої освіти та виробничими і невиробничими підприємствами і організаціями, що прямо або непрямо пов'язані із сферою освіти, але конкурентоспроможність яких залежить від рівня освіти працівників [7]. Висновок про методи державного регулювання освіти як сукупності конкретних інструментів, що дозволяють досягти поставленої мети у конкретних умовах, повинен підкріплюватися детальним аналізом внутрішнього економічного і соціального середовища країни та відповідати стратегії її подальшого розвитку і напрямів інтеграції.

Список використаних джерел:

1. Бобровська О. Ю. Удосконалення системи вищої освіти України у формуванні та розвитку людського капіталу: практичні кроки і прикладні аспекти реалізації. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 26–33.

2. Грень Л. М., Вавренюк С.А., Алієва П.І. Сучасна освіта України: державно управлінський аспект: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2021. 238 с.

3. Кузьмін О. Є., Яструбський М. Я., Жук Л. В. Концепція розвитку та державного регулювання діяльності закладів вищої освіти. *Вісник КНУТД. Сер. Економічні науки. Спецвипуск: Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України*. Київ, 2018. С.68–75.

4. Чирва Г. М. Механізми державного управління розвитком вищої освіти: орієнтація на якість освітніх послуг. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 3 (22), 2019. С. 146-156.

5. Levkin D., Guliieva D. Competence approach in distance form of learning. *The driving force of science and trends in its development: collection of scientific papers «SCIENTIA» with prpceeding of the II International Scientific and Theoretical Conference* (Vol.2), August 20, 2021. Coventry, United Kingdom: European Scientific Platform, 2021. P. 9-11.

6. Вербовський І. А., Рудницька О. П., Семенюк Т. В. Правове регулювання управління закладом вищої освіти міжнародним та зарубіжним законодавством. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2021. 3, С. 187-190.

7. Левкіна Р.В. Якісні знання як фактор конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Стан та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації: теорія та практика:* кол. монографія /за ред О. О. Непочатенко. Умань: ВПЦ «Візаві, 2013. С. 159-170.

Ю.С. Погорелов, д.е.н., професор
Рахункова палата України

ЗАГРОЗИ ФУНКЦІОНУВАННЮ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ТА НАСЛІДКИ ЇХНЬОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

Система вищої освіти в Україні здатна результативно функціонувати і виконувати своє призначення за наявності низки умов, однією з яких є перебування системи у безпеці. Адже тенденції та явища негативного характеру, що не просто спостерігаються останніми роками у цій системі, а вже набули стійкого характеру, сьогодні є підстави розглядати як суттєві загрози функціонуванню системи.

Безпеку системи вищої освіти в Україні найдоцільніше розглядати з позицій захисного підходу, що передбачає виявлення загроз функціонуванню системи, аналіз їхнього розвитку, наслідків реалізації та розроблення системи заходів з протидії реалізації загроз.

Загрози функціонуванню системи вищої освіти в Україні достатньо добре відомі, головні з них зводяться до такого:

невідповідність масштабу системи потребам та фінансовим можливостям держави утримувати її (уведення навчання за контрактом ситуацію не врятувало, позитивних наслідків для підвищення якості навчання практично не мало, хоча певним чином і покращило фінансовий стан вітчизняних закладів освіти);

відірваність (якщо не сказати різкіше розрив) потреб держави у фахівцях з вищою освітою від можливостей закладів вищої освіти забезпечити їхню підготовку;

постійне зменшення чисельності абітурієнтів як з природних причин, так і через активний відтік абітурієнтів у зарубіжні вузи (не влаштовують якість та умови навчання наших абітурієнтів у вітчизняних університетах та інститутах);

невизначеність базису системи вищої освіти (державно-утримувальний або приватно-утримувальний) і, відповідно, неясний статус закладів вищої освіти (державна інституція чи економічна корпорація);

швидкі зміни умов діяльності та короткі терміни їхнього

здійснення (наприклад, умов ліцензування та акредитації освітніх програм, присвоєння вчених звань, присудження наукових ступенів тощо);

надмірне регулювання органами, що здійснюють управління у сфері вищої освіти, організації діяльності закладів вищої освіти, наявність значної кількості обмежень щодо їхньої діяльності (хоча на законодавчому рівні проголошено про автономність закладів вищої освіти).

Виникли зазначені та інші загрози не учора, але не можна сказати, що в державі певним чином намагаються протидіяти їхній реалізації. Держава практично не втручається у боротьбу із загрозами навіть тоді, колі вони набули системного характеру (тобто стосуються переважної кількості закладів вищої освіти) і в такий спосіб вже загрожують не лише національній системі вищої освіти загалом, а навіть і національній безпеці країни. Реальна участь держави у протидії реалізації загроз функціонуванню системи вищої освіти часто підміняється псевдодіями, псевдозусиллями, які подібні справжнім за формою, але за суттю та сенсом від справжніх відрізняються. Як приклад, можна навести процедуру акредитації освітніх програм першого, другого і третього рівня вищої освіти, яка здійснюється винятково Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти. Виконання встановлених вимог потребує від закладів вищої освіти значних витрат часу, підготовки великого обсягу документів та суттєвих організаційних зусиль. Але навіть при виконанні цих вимог рішення галузевих експертних рад (ГЕР) може бути негативним.

Реалізація загроз призводить до виникнення та укріплення змін негативного характеру і у системі вищої освіти в Україні, й в її функціонуванні. Для подолання деяких з таких змін потребується вельми значний час, а деякі зміни, є таке побоювання, подолати вже і не вдасться.

До змін негативного характеру у функціонуванні системи вищої освіти в Україні слід віднести:

підміну здорової конкуренції на ринку освітніх послуг квазіконкуренцією, яка не створює ефективного суперництва, тому що ведеться на асиметричному ринку освітніх послуг, часто неприйнятними для системи вищої освіти способами та

прийомами (все ж такі освітня послуга є особливим продуктом), примушує заклади вищої освіти у конкурентній боротьбі керуватися запитами та уподобаннями основних споживачів наукового продукту – здобувачами вищої освіти, що призводить до зниження якості навчання, будь-якою ціною, будь-якими способами (але звісно, у межах регламентованих державою дій) залучити якомога більше абітурієнтів або утримати здобувачів вищої освіти, особливо тих, що навчаються за контрактом, з тим, щоб не допустити зменшення фінансових надходжень і навчального навантаження;

слабкий практичний аспект підготовки майбутніх фахівців;

відсутність участі бізнесу у підготовці майбутніх фахівців та явно слабка участь науковців у розв'язанні актуальних та нагальних проблем бізнесу;

жорстка регламентація держави умов надання освітніх послуг, що не супроводжується державною підтримкою, а напроти стримує ініціативність закладів вищої освіти, пошук шляхів покращення їхньої діяльності (не дуже-то розвивається ініціативність за наявності суттєвих обмежень).

Як результат відзначених змін негативного характеру у функціонуванні системи вищої освіти в Україні – погіршення стану системи та результативності її функціонування, падіння престижності та значущості вищої освіти в Україні, отриманої у вітчизняних закладах вищої освіти, падіння авторитету закладів вищої освіти і привабливості викладацької та наукової праці.

Отже, якщо не протидіяти реалізації загроз функціонуванню системи вищої освіти в Україні, не протиставити їм системні заходи, то шкоду від їхньої реалізації у низці випадків не можна компенсувати або для цього потребується багато часу, зусиль та ресурсів. Саме після закінчення війни з РФ можливості, що відкриваються для убезпечення системи вищої освіти в Україні, необхідно використати повною мірою і не гаючи часу.

С.М. Ситняківська, д.п.н., доцент,
І.В. Літяга, к.п.н., доцент
Житомирський державний університет імені Івана Франка

ВИВЧЕННЯ «МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ» У РОЗРІЗІ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

Враховуючи сучасні підходи до управління вищою освітою, варто також вивчати управління закладами відповідно до певної спеціальності. Однією із особливостей навчання здобувачів освіти спеціальності 231 «Соціальна робота» та 231 «Соціальна робота. Соціальна педагогіка» Житомирського державного університету імені Івана Франка є спрямованість на вивчення механізму функціонування управлінських відносин у соціальній сфері та формування системи знань і набуття відповідних навичок.

Метою статті є розкриття вивчення освітньої компоненти «Менеджмент соціальної роботи» для здобувачів освіти спеціальності 231 «Соціальна робота» у розрізі сучасних підходів до управління вищою освітою.

Однією із основних навчальних дисциплін спеціальності 231 «Соціальна робота» є «Менеджмент соціальної роботи», вивчення якої зумовлене бажанням поглибити знання, пов’язані з управлінням закладами соціальної сфери для подальшого працевлаштування.

Предметом вивчення «Менеджменту соціальної роботи» є механізм функціонування управлінських відносин у соціальній сфері.

Метою викладання навчальної дисципліни «Менеджмент соціальної роботи» є формування у майбутніх соціальних працівників системи знань та набуття навичок управлінських відносин.

Основними ж завданнями її вивчення є засвоєння: основних рис еволюції наукових поглядів на менеджмент; процесу соціального управління; теоретико-методологічних засад менеджменту соціальної роботи; структури та типології менеджменту соціальної роботи; організації управління

соціальною роботою на мікро- та макрорівнях; практичних аспектів менеджменту соціальної роботи; ресурсного забезпечення менеджменту соціальної роботи.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувач повинен знати: історію розвитку менеджменту соціальної роботи; основні принципи, методи, закони управлінських відносин; основні якості сучасного менеджера; специфіку управління закладом соціальної роботи; механізм самоменеджменту в управлінні соціальною роботою; основні теоретичні засади використання консультування та проектування у менеджменті соціальної роботи; засади теоретичні засади використання ресурсів у менеджменті соціальної роботи. А також уміти: аналізувати національну структуру управління соціальною роботою; обґрунтовувати основні методи менеджменту соціальної роботи; аналізувати моделі та методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту; аналізувати і обґрунтовувати менеджерський цикл у соціальній роботі; аналізувати ресурсне та кадрове забезпечення менеджменту соціальної роботи [3].

Менеджмент соціальної роботи – це вид соціального управління, тобто такої управлінської праці, де головним суб'єктом та об'єктом діяльності на рівні відповідної організації соціальної сфери виступає людина [2 , с.148].

Проблемою менеджменту соціальної роботи в Україні займалися і займаються М. Ф. Головатий, Г. А. Дмитренко, М. П. Лукашевич, М. В. Туленков та ін.

Теорія менеджменту в соціальній сфері передбачає вивчення наступних тем, а саме: Теоретичні засади менеджменту соціальної роботи. Теоретико-методологічні засади менеджменту соціальної роботи. Структурні компоненти менеджменту соціальної роботи. Менеджмент соціальної роботи на різних рівнях. Практичні аспекти менеджменту соціальної роботи. Ресурсне забезпечення менеджменту соціальної роботи.

У ході вивчення зазначеної навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти засвоюють основні риси еволюції наукових поглядів на менеджмент; процес соціального управління; теоретико-методологічні засади менеджменту соціальної роботи; структуру та типологію управління соціальною

роботою; організацію управління соціальною роботою на мікро- та макрорівнях; практичні аспекти управління соціальною роботою; ресурсне забезпечення управління соціальною роботою.

Також здобувачі вони вивчають основні принципи, методи, закони управлінських відносин; основні якості сучасного менеджера; специфіку управління закладом соціальної роботи; механізм самоменеджменту в управлінні соціальною роботою; основні теоретичні засади використання консультування та проектування в управлінні соціальною роботою; теоретичні та практичні засади використання ресурсів у менеджменті соціальної роботи. У процесі вивчення «Менеджменту соціальної роботи» студенти мають навчитися аналізувати національну структуру управління соціальною роботою; обґрунтовувати основні методи управління соціальною роботою; аналізувати моделі та методи взаємозв'язку об'єктів і суб'єктів менеджменту; аналізувати й обґрунтовувати менеджерський цикл у соціальній роботі; аналізувати ресурсне та кадрове забезпечення управління соціальною роботою.

Менеджмент соціальної роботи направлений на діяльність організацій соціальної сфери, забезпечення соціальних груп відповідними послугами, які необхідні для їх нормальної життєдіяльності та розвитку, а також визначення джерел їх фінансування та економічної ефективності. Управління соціальною роботою є необхідною умовою для функціонування будь-якою організацією, яка є об'єктом менеджменту соціальної роботи. І саме тому всі отриманні та набуті знання, уміння й навички студенти мають можливість реалізовувати у ході проходження виробничої практики в соціальних установах та службах, виконуючи певні завдання та вивчаючи сайти різних закладів соціальної сфери. У подальшому зазначені теоретичні і практичні знання, уміння та навички можуть стати в нагоді, займаючи керівні посади в закладах соціально-побутового обслуговування населення, службі зайнятості, громадських організаціях, територіальних центрах службі пробації, пенсійному фонді, тощо.

Робочий та навчальний плани цього навчального року для студентів спеціальностей 231 «Соціальна робота» та 231

«Соціальна робота. Соціальна педагогіка» включають також наступні освітні компоненти: «Технології соціального менеджменту», «Управління соціальною роботою», «Основи event-менеджменту у соціальній сфері», «Теорія і практика соціального управління», які здобувачі вищої освіти мали змогу обрати самостійно із всіх запропонованих навчальним планом [1; 4]. Також вивчення зазначених навчальних дисциплін підкріплюється засвоєнням знань з «Економічних основ соціальної роботи», що передбачає знання: сутності, завдань, принципів, функцій соціальної економіки; ознак добробуту та якості життя населення, визначення його рівня, складових; поняття та складових споживчого кошику українців; аналізу економіки освіти, регулювання трудових відносин; мінімальних державних соціально-економічних гарантій, пільг та виплат різним верствам населення.

Більшість ЗВО України, в яких є спеціальність 231 «Соціальна робота», включили у свої навчальні плани дисципліни дотичні до управління, менеджменту в соціальній сфері.

Отже, врахування сучасних підходів до управління вищою освітою передбачає вивчення освітніх компонент, які стосуються управління різними закладами, у тому числі в соціальній сфері.

Список використаних джерел:

1. Навчальний план для студентів спеціальності 231 «Соціальна робота». URL: https://eportfolio.zu.edu.ua/media/Curriculum/471/oxszn7.pdf (дата звернення: 27.04.2022).

2. Практикум «СОЦІАЛЬНА СФЕРА (workshop book: SOCIAL SPHERE)». URL: http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/33774 (дата звернення: 27.04.2022).

3. Програма навчальної дисципліни обов'язкової освітньої компоненти «Менеджмент соціальної роботи». URL: https://eportfolio.zu.edu.ua/media/TeachingProgram/313/qohd8s.pdf (дата звернення: 27.04.2022).

4. Робочий план для студентів спеціальності 231 «Соціальна робота. Соціальна педагогіка». URL: https://eportfolio.zu.edu.ua/media/WorkPlan/471/uefxfm.pdf (дата звернення: 27.04.2022).

Т.В. Устік, д.е.н., доцент
Сумський національний аграрний університет

СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

На сьогодні, стабільний економічний розвиток суб'єктів аграрного виробництва передбачає досягнення ними такого рівня економічної ефективності своєї діяльності, який був би достатнім для забезпечення розширеного відтворення, а також рівня конкурентоспроможності адекватного завданням підтримання вказаного рівня ефективності. Вирішення проблеми підвищення економічної ефективності діяльності підприємств-товаровиробників на ринку сільськогосподарської продукції передбачає впровадження в діяльність підприємства маркетингової стратегії розвитку підприємства, здійснення якої передбачає зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції аграрних підприємств та їх об'єднань, а також розглядається напрям збільшення економічних результатів збутової діяльності за рахунок реалізації продукції за більш високими цінами, раціональними партіями, в обґрунтовані строки та за розвиненими каналами ринкового розподілу. В свою чергу, збільшення результативності виробництва та збуту продукції аграрних підприємств за рахунок використання ефективної маркетингової стратегії та складових маркетингово-збутового інструментарію має значно більший потенціал для стабілізації розвитку суб'єктів аграрного виробництва з огляду на побудову конкурентних структур цільових ринків збуту продукції аграрних підприємств, наявні тенденції поглиблення інтеграційних процесів в агропромисловому виробництві та можливості перерозподілу економічних інтересів учасників аграрного ринку.

Сучасний стан розвитку економіки України характеризується динамічними коливаннями, що обумовлені загальносвітовими і національними тенденціями, які зумовлюють діяльність та умови розвитку аграрних підприємств. Жодне аграрне підприємство не може обійтися без планомірного і обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії.

Водночас, основним засобом інструментальної імплементації процесу реалізації зазначених принципів є маркетингова стратегія. Критичний аналіз теоретичних надбань та практики управління маркетингом та збутом продукції аграрних підприємств дозволив обґрунтувати представлену в табл. 1 типологію стратегій.

Таблиця 1

Типологія маркетингових стратегій аграрних підприємств

Різновид стратегії	Тип стратегії	
	Розвиваючі стратегії	Адаптаційні стратегії
Стратегія інтенсивного зростання	+	–
Стратегія інтеграційного зростання	–	+
Стратегія диверсифікації	+	–
Стратегія цінового лідерства	+	–
Стратегія диференціації	–	+
Стратегія концентрації	+	–
Стратегія товарної спеціалізації	–	+
Стратегія сегментної спеціалізації	–	+
Стратегія сегментної концентрації	+	–
Стратегія вибіркової спеціалізації	–	+
Стратегія охоплення	+	–

Виділені різновиди поєднують найбільш вживані, перспективні та доцільні стратегії для використання у аграрних підприємствах. При цьому рівень розвитку економічного потенціалу практично на впливає на вказаний набір стратегій, адже менеджментом підприємства в будь-якому фінансові стану та з будь-якими характеристиками можуть прийматися рішення з генерування та імплементації всіх перелічених стратегій, адже їх пристосування до умов діяльності конкретного підприємства на конкретному ринку залишає від базової стратегії лише напрям та сутнісні характеристики слідування ним при досягненні цілей діяльності. Такий підхід забезпечує дотримання принципу гнучкості існуючих та новостворюваних систем стратегічного управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств.

При визначенні місця стратегічного управління маркетингом в менеджменті аграрного підприємства необхідно звернути увагу на обов’язкову наявність місії та конкретизованих цілей

діяльності підприємства при формуванні маркетингової стратегії, а також її ключового характеру у формуванні та реалізації загальної стратегії діяльності та розвитку підприємства. Дослідження показали, що маркетингова стратегія має бути структурованою, при чому основним фактором структуризації є місце задіяних в реалізації стратегії підрозділів в організаційній структурі управління підприємства. При цьому місце стратегічного маркетингу та стратегічного управління збутом визначається функціональним навантаженням підрозділів та керівників, залучених до планування і реалізації заходів в сфері маркетингу та збуту продукції аграрного підприємства.

Встановлено, що значна частка підприємств суттєво обмежує функціонал стратегічного планування за рахунок нехтування відповідним навантаженням керівників, спеціалістів та підрозділів при формуванні переліку їх функціональних обов’язків. В цьому контексті суттєво знижується результативність реалізації навіть глибоко обґрунтованих та дієздатних стратегічних планів маркетингової та збутової діяльності підприємства. Незначна кількість підприємств аграрної сфери, до яких належать, переважно, агропромислові об'єднання, зокрема, холдингового типу, використовують в практиці управління маркетингом та збутом своєї продукції інструментарій міжфункціональної координації. Сутність такого підходу полягає у забезпеченні участі у процесі стратегічного управління значної кількості ключових для здійснення основної діяльності та отримання належних економічних результатів підрозділів підприємства, що покращує внутрішньогосподарську координацію дій з реалізації стратегії. Поряд з цим, підприємства великих розмірів та масштабів виробництва використовують переважно товарний принцип побудови системи управління маркетинговою діяльністю, а підприємства менших розмірів застосовують функціональний підхід.

Складність конкурентних структур цільових ринків сільськогосподарської продукції визначається побудовою, довжиною та особливостями функціонування каналів ринкового розподілу продукції. Дослідження показали, що на рівні взаємодії аграрних підприємств з першими посередниками, які

здійснюють торговельно-закупівельну діяльність конкурентну структуру більшості цільових ринків сільськогосподарської продукції можна представити як ринки олігопсонії або, в деяких випадках, монопсонії. На більш високих рівнях маркетингової інфраструктури ринку конкурентні структури модифікуються в олігополію та, іноді, наближаються до моделі досконалої конкуренції. Вказане обумовлене суттєвою диференційованістю концентрації та ефективності функціонування капіталу аграрних підприємств та підприємств сфери оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією, а отже і рівнем їх ринкової влади та повноти реалізації економічних інтересів.

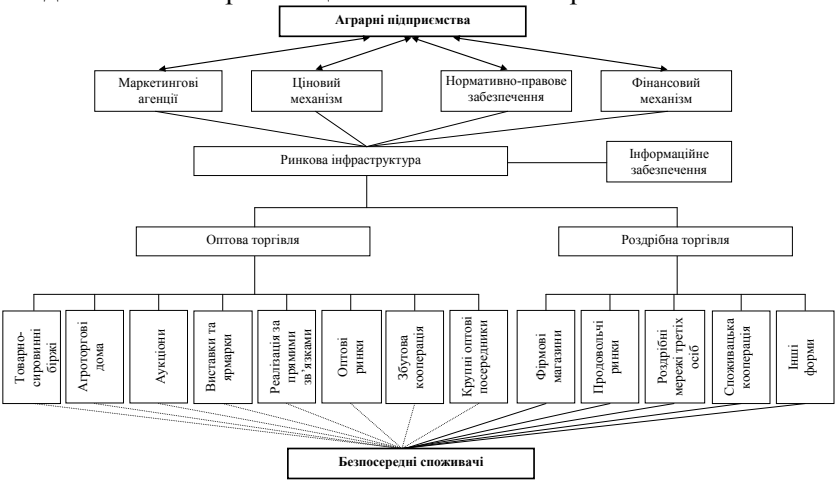


Рис. 1. Середовище здійснення маркетингової та збутової діяльності аграрних підприємств

Вказане переконує, що повнота реалізації економічних інтересів аграрних підприємств, їх здатність до реалізації результативних маркетингово-збутових стратегій, створення стійких конкурентних переваг безпосередньо залежить від рівня розвитку та реалізації їх економічного потенціалу, передусім, його комерційної компоненти. Дослідження реалізації економічного потенціалу аграрних підприємств на збутовій стадії виробничо-комерційного циклу показали, що індикатором ефективності реалізації поряд з показниками зміни рівня економічної ефективності є реакція цільової аудиторії споживачів, на яку орієнтовані маркетингові заходи, що

застосовуються.

Відмітимо, що під дефініцією «маркетингова стратегія аграрного підприємства» слід розуміти поєднання цілей, напрямів їх досягнення та конкретних дій підприємства в сферах маркетингу та збуту продукції спрямованих на підвищення економічної ефективності основної діяльності та конкурентоспроможності підприємства і його продукції. При цьому встановлено пріоритетність маркетингової стратегії та маркетингових дій при визначенні орієнтацій комерційної діяльності підприємства. Доведено, що маркетингову та збутову стратегії аграрного підприємства неможливо розглядати відокремлено, адже саме дуалістичний характер управління збутовою стадією виробничо-комерційного циклу, різні ступені деталізації стратегічних рішень та оцінки економічних наслідків дозволяють використовувати їх в якості цілісного інструмент в системі управління маркетингом та збутом продукції аграрного підприємства з огляду на забезпечення сталого характеру його економічного розвитку.

В дослідженні розвинуто процедури оцінки та аналізу стратегічних альтернатив в процесі розробки та імплементації маркетингових стратегій аграрних підприємств. Встановлено, що їх доцільно виконувати за результатами ідентифікації ступеня трансформації економічного та, зокрема, комерційного потенціалу підприємства. Останнє є суттєвим доповненням існуючих процедур підтримки прийняття стратегічних рішень в менеджменті маркетингової та збутової діяльності аграрних підприємств.

Ефективне функціонування аграрного підприємства визначається тим, наскільки вдало воно взаємодіє із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Це можливе за умови здійснення підприємством стратегічного управління та застосування стратегічного аналізу. У цілому, розробка маркетингової стратегії діяльності аграрного підприємства є її вагомим інструментом для утримання провідних позицій на ринку в умовах в непередбачуваності змін зовнішнього середовища та зростаючого числа конкурентів.

Список використаних джерел:

1. Fedirets Oleg, Ustik Tetiana The strategy of innovation support for agrarian enterprises as an element of technological safety. Security of the XXI century:

National and geopolitical aspects / Collective monograph in edition I. Markina. – Prague, 2019 – С.333-338.
2. Устік Т.В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: монографія // Т. В. Устік. – Харків: «Стильна типографія», 2020. – 320 с.
3. Устік Т. В., Гіржева О. М. Архітектоніка механізму інформаційної підтримки стратегічного управління маркетингом і збутом в аграрному підприємстві. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 1. С. 64-70.

Т.В. Устік, д.е.н., доцент,
В.В. Легуша, здобувач вищої освіти
Сумський національний аграрний університет

ЕФЕКТИВНЕ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКУ

Одним із вагомих маркетингових інструментів є оцінювання ступеню впливу на фінансовий стан банку факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ та динаміки розвитку банку. Мета управління банком полягає у визначенні та максимальному використанні резервів банку та як наслідок – підвищенні фінансової стійкості банку з урахуванням умов зовнішнього середовища.

Розвиток ринкових відносин диктує необхідність використання нових методів і підходів в управлінні та врахування досвіду країн з розвиненою ринковою економікою, які переконливо свідчать про те, що теоретичною та практичною концепціями вдосконалення управління банком має бути маркетинг. Виникає необхідність застосування маркетингової діяльності в функціонуванні банківських інститутів, оскільки сучасний стан розвитку банківського сектору в Україні, що характеризується посиленням конкуренції як у сфері залучення грошових коштів, так і в сфері надання грошово-кредитних послуг,потребує креативних та інноваційних рішень. В умовах посилення конкуренції на даних ринках банківські установи застосовують нові фінансові інструменти для забезпечення стійкості та більш гнучкого

реагування на можливі ризики.

Непередбачуваність економіки, нестабільна політична ситуація, специфіка банку породжують безліч зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на його фінансову стійкість.

Якість методики побудови методики оцінки фінансової стійкості банку значною мірою залежить від якості оцінки впливу цих факторів на неї. Найбільш точно можна оцінити фінансову стійкість банку лише за наявності досить великої кількості показників, які комплексно характеризують банківську діяльність та дають змогу всебічно проаналізувати ефективність його роботи.

Для пошуку та аналізу зовнішніх факторів, які впливають на фінансовий стан банку, можна скористатись елементами PEST-аналізу, який є одним з поширених інструментів, який призначений для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) факторів зовнішнього середовища. Дані такого аналізу традиційно зводяться в матрицю компонентів. Загальна схема аналізу зовнішнього середовища передбачає виділення в ньому декількох сегментів. В PEST-аналізі, наприклад, таких сегментів чотири, але взагалі їх може бути необмежена кількість. У кожному з сегментів визначаються фактори, які можуть суттєво впливати на фінансову стійкість банку. Для кожного з факторів визначаються параметри залежності банку від зміни фактору. При оцінці впливу зовнішнього середовища на фінансову стійкість банку оцінюється ступінь впливу зміни кожного з факторів на діяльність банку (рис. 1).

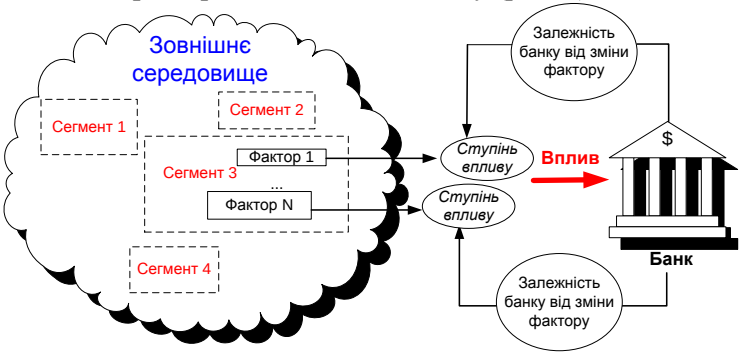


Рис. 1. Оцінка впливу на банк його зовнішнього середовища

При оцінці зовнішнього середовища банківської установи слід враховувати те, що, в цілому всі сегменти пов'язані між собою. Зміни в одному з сегментів досить часто викликають зміни в іншому. У кожному глобальному сегменті можна виділити окремі локальні сегменти (групи факторів). Так, в економічному сегменті окремо можна згрупувати фактори, пов'язані з загальною економічною ситуацією в країні, окремо – фактори, які характеризують стан справ на ринках товарів і послуг, в третій сегмент можна згрупувати дані про стан фондового ринку країні. Загальний вплив факторів глобального економічного сегменту формується з впливів факторів кожного з трьох вищезазначених сегментів.

Схематично сегменти, зміни факторів в яких важливі для діяльності банку, наведені на рис. 2.

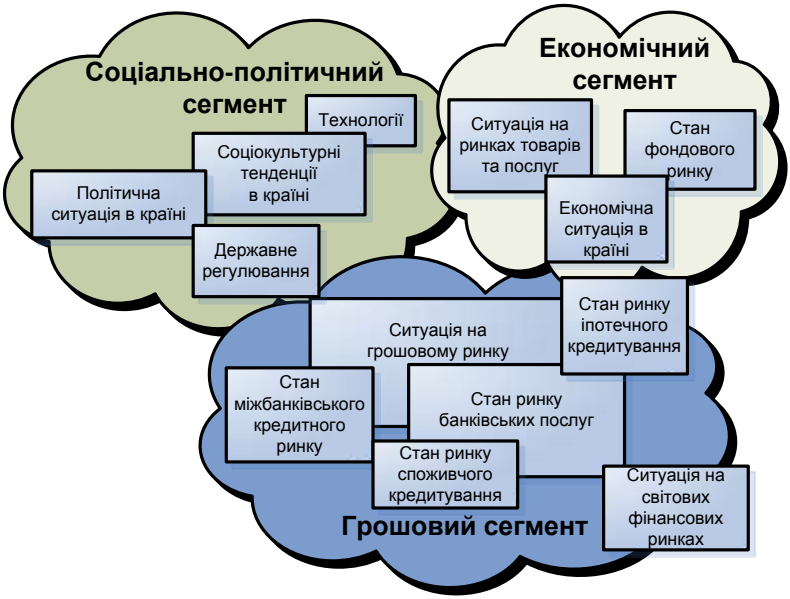


Рис. 2. Сегменти зовнішнього середовища банку

Для обчислення ступеню впливу кожного з глобальних сегментів на загальну оцінку впливу факторів зовнішнього середовища можна скористатись методом аналізу ієрархій. Приклад матриці порівнянь та вектор локальних пріоритетів для

глобальних сегментів зовнішнього середовища банку наведені в таблиці 1. Пропонується за кожним глобальним сегментом зовнішнього середовища залежно від зміни відповідних факторів формувати оцінку в балах від –4 до +4. Загальна оцінка впливу групи зовнішніх факторів на фінансову стійкість банку, розраховується складанням сформованих оцінок за кожним глобальним сегментом, помножених на відповідну вагу, знайдену за допомогою методу аналізу ієрархій. Ступінь узгодженості матриці порівнянь складає 0,79%, відповідно матриця порівнянь є адекватною.

Таблиця 1

Приклад матриці порівнянь та розрахунок вектору локальних пріоритетів для глобальних сегментів зовнішнього середовища банку ($P_{зс}$)

Глобальні сегменти	GS_1	GS_2	GS_3	$X_{зс}$	$P_{зс}$
Грошовий, GS_1	1	2	3	1,82	0,54
Економічний, GS_2	0,50	1	2	1,00	0,30
Соціально-політичний сегмент, GS_3	0,33	0,50	1	0,55	0,16
Сума	1,83	3,50	6,00	3,37	1,00
Сума * $P_{зс}$	0,99	1,04	0,98		

Ця загальна оцінка буде знаходитись в діапазоні від –4 до +4.

Таким чином, згідно зі складеною матрицею порівнянь, вплив зовнішнього середовища на фінансову стійкість банку буде розраховувати за наступною формулою (1):

$$F_1 = 0{,}54 \cdot OGS_1 + 0{,}3 \cdot OGS_2 + 0{,}16 \cdot OGS_3, \qquad (1)$$

де F_1 – оцінка ступеню впливу на фінансову стійкість банку факторів зовнішнього середовища (знаходиться в межах від –4 до +4);

OGS_1, OGS_2, OGS_3 – оцінки впливу факторів відповідно з грошового, економічного і політико-соціального сегментів (кожна з оцінок також знаходиться в межах від –4 до +4).

Загальний перелік сегментів факторів зовнішнього середовища банку, вплив яких буде оцінюватись, наведений в табл. 2.

У ході аналізу впливу фактора аналізується переважно зміна показника за період з часу побудови попередньої оцінки фінансової стійкості банку. Враховуючи те, ще на сучасному етапі розвитку економіки України зовнішнє середовище е надмінливим, оптимальним періодом є місяць. Необхідно

враховувати те, що деякі з факторів зовнішнього середовища діють на банк протягом більш тривалого періоду часу.

Для оцінки впливу кожного з факторів зовнішнього середовища (або групи факторів за сегментом) пропонується використовувати бальну шкалу від –4 до +4.

Отже, врахування всіх факторів, що впливають на фінансове забезпечення банку та запровадження ефективних методів щодо її підвищення дозволить фінансово-кредитній установі отримати ряд конкурентних переваг, розширити клієнтську базу та стати лідером на ринку фінансових послуг.

Список використаних джерел:

1. Маркетинг у банках: навч.посібник Р.М. Безус, Л.М. Курбацька, І.Г. Кадирус, А.С. Донських, Д.В. Воловик. – Дніпро:Журфонд, 2019. – 320 с.
2. Глінський Є. Г., Структурно-функціональна модель у механізмі забезпечення конкурентоспроможності банківських продуктів [Текст] / Є. Г. Глінський // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка і право). – 2012. – №1 (56). – С. 67 – 73.
3. Мокляк М.В Формування іміджу банківської установи / М.В. Мокляк, Ю.М. Стороженко, Ю.В. Колибельник // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 529-532.
4. Семенюк Л.П. Сучасні підходи до планування комплексу маркетингу банку. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі і послуг: зб. наук. праць. – 2017. – Вип. 2 (22). – С. 256-269.

В.В. Ясишена, д.е.н., професор,
Н.М. Головай, к.е.н., доцент
Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА СТУДЕНТІВ В ГАЛУЗІ МИТНОЇ СПРАВИ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

Сучасні вимоги професії митника зобов’язують бути не лише гідним представником державного кордону, а й всебічно сприяти зміцненню законності та правопорядку в державі, ефективно проводити різноманітні заходи по боротьбі зі злочинністю та корупцією. За таких умов, студент, який планує в подальшому реалізовувати свої фахові навички в митній сфері, має бути передусім високо ерудованим спеціалістом у даній сфері. Такий фахівець, зокрема, має володіти компетентними знаннями у галузі митного та податкового законодавства, вільно розмовляти англійською й іноземною мовою прикордонної

держави-сусіда, розумітися на психології та мати навички ділових комунікацій для спілкування з громадянами під час їх перетину митного кордону, діяти виключно в рамках чинних нормативно-законодавчих документів, постійно підвищувати свій фаховий рівень тощо. Отже, актуальність професійної підготовки фахівців у галузі митної справи обумовлена передусім потребою державної митної служби в належно підготовлених людських ресурсах на базі сучасних інноваційних інструментів та найкращих практик.

Професійна підготовка майбутніх фахівців митної справи у вищих навчальних закладах передбачає вивчення соціально-психологічних, гуманітарних, юридичних та зовнішньоекономічних дисциплін. Відтак здобувачі, які набувають спеціальних компетенцій в галузі митної справи вивчають особливості митної політики, вітчизняне та світове митне право, вимоги до організації та ведення міжнародної торгівлі, тонкощі проведення митного контролю та митного оформлення, порядок застосування інформаційних митних систем та технологій, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності та інші дисципліни загальної та фахової підготовки.

В умовах невпинних глобалізаційних процесів та всеохоплюючої інформатизації суспільства дослідження професійних вимог до митних фахівців виявило, що рівень накопичених теоретичних знань та практичних вмінь студентами під час вузівської підготовки передусім обумовлений систематизацією набутих знань під ведення практичної митної діяльності в реальних умовах. Отже, перелік вимог до професійної підготовки студентів в галузі митної справи постійно зростає та ускладнюється, тим самим мотивуючи майбутніх фахівців розширювати свої професійні навички – hard skills і soft skills. Враховуючи зазначене, вищим навчальним закладам, які готують студентів з митної справи та здійснюють підвищення кваліфікації професійних митників, необхідно розробляти спеціальні навчальні плани, які міститимуть ефективні інструменти й технології професійного навчання але на сьогодні, не існує спільної координації або стандартизації в даному напрямку.

Впровадження та використання вищими навчальними

закладами міжнародних професійних стандартів ВМО уможливить удосконалення та подальший розвиток вітчизняних навчальних програм в митній сфері. Необхідно зауважити, що економічні відносини в частині митного сектору, в умовах глобалізації особливо потребують уніфікації і стандартизації як вимог до професійних стандартів діяльності (процедур і процесів), так і до освітніх стандартів.

Важливим завданням вищих навчальних закладів, які готують фахівців з митної справи має стати удосконалення навчального процесу відповідно до міжнародних практик, що забезпечуватиметься передусім уніфікацією вимог до підготовки фахівців відповідно стандартам ВМО. Для цього навчальні заклади повинні забезпечити зв'язок між Професійними Стандартами ВМО та програмою вишу, а також забезпечити узгодження між вимогами до знань ВМО та кваліфікаційними компетенціями, які отримують студенти під час вивчення дисциплін, передбачених навчальним планом; описати свою філософію освітнього процесу та продемонструвати практичний план дій щодо використання отриманих знань та вмінь в умовному робочому середовищі.

Отже, процеси глобалізації та розвиток світової торгівлі обумовлюють важливість забезпечення стандартизації та уніфікації підготовки фахівців з митної справи,

Список використаних джерел:

1.Митний кодекс України: Закон України від 13.04.2007 р. № 4495-VI. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4495-17 (дата звернення: 22.03.2022).

2.Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: https://customs.gov.ua/ (дата звернення: 24.03.2022).

Ю.В. Вакуленко, к.с-.г.н., доцент,
М.О. Петренко, к.с.-г.н.
Полтавський державний аграрний університет

ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Система вищої освіти є включає в себе сукупність відносин у різноманітних сферах виробництва, зокрема в формуванні та наданні освітніх послуг. Оновлення та реформування вищої освіти має стати частиною загального реформування

суспільства, яке формує сталий розвиток загальної системи освіти. Ключовим фактором в управлінні системою вищої освіти наразі є забезпечення якості освіти, враховуючи її відповідність ринку праці, індивідуального розвитку особистості і професійним потребам фахівців [1].

Інноваційний підхід до управління системою освіти полягає у формуванні нової моделі управління закладом вищої освіти, пристосованої до сучасних умов функціонування, зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Вища освіта була і залишається основною складовою ефективного розвитку країни. Освіта загалом, та вища освіта зокрема, тісно взаємопов'язані із усіма сферами життєдіяльності: економікою, політикою, культурою тощо.

Формування високоінтелектуальної особистості, яка спроможна самостійно думати, аналізувати та бути конкурентоспроможною на ринку праці – основне завдання системи вищої освіти.

Сучасне освітнє середовище являє собою систему формування майбутнього фахівця та надання можливостей для постійного розвитку, як особистісного, так і професійного.

До основних елементів сучасного освітнього середовища належать [5]:

- просторово-предметний – безпосереднє формування та організація функціонування середовища;
- соціальний – врахування вікових особливостей та взаємодій;
- психодидактичний – організація освітнього процесу, його наповнення та відповідність існуючим стандартам.

Якісний просторово-предметний компонент формується лише при застосуванні сучасних підходів в управлінні освітнім процесом. При цьому менеджмент закладу вищої освіти фактично зобов'язаний стимулювати викладачів впроваджувати сучасні технології навчання під час викладання, зокрема [2]: цифрові та імерсивні технології, креолізовані тексти, гейміфікацію, STEM-освіту тощо. Такі практики дозволять зацікавити студентів навчанням, урізноманітнити методики викладання та актуалізації знань студентів.

Реалізація підходів цифровізації вищої освіти допомагає

формувати цифрову компетентність як у педагогів, так і у здобувачів вищої освіти.

Надання можливостей для набуття цифрової компетентності є важливою умовою якісного функціонування системи вищої освіти [4]. Використання ІТ та їх можливостей в управлінні освітнім процесом сприяє полегшенню його реалізації та автоматизації. Систематизація та автоматизація усіх складових закладу вищої освіти дозволяє ефективно реалізовувати студентоцентрований компетентісний підхід під час провадження освітньої діяльності. Комплексне впровадження інформаційних технологій на всіх рівнях управління закладом вищої освіти має великий потенціал та ефективність.

Основними складовими управління закладом вищої освіти мають стати його гнучкість, індивідуалізація навчання, командна робота усіх структурних підрозділів та студентства, забезпечення високої якості освітніх послуг та цифровізація освітнього процесу.

Застосування цифрових засобів навчання і удосконалення документів під час провадження освітнього процесу є пріоритетними напрямками при формуванні компетентностей та набутті програмних результатів навчання здобувачами вищої освіти. Зокрема, розробка силабусів освітніх компонентів та впровадження їх в систему документообігу закладу вищої освіти створить передумови для підвищення ефективності та індивідуалізації навчання [3]. Використання ж ІТ та сучасних цифрових засобів при їх формуванні дозволить сприяти зацікавленості студентів.

Заклад вищої освіти повинен мати на меті задоволення освітніх потреб населення із застосуванням сучасних технологій навчання та ефективного менеджменту. Для гарантування конкурентоспроможності на сучасному ринку освітніх послуг закладу вищої освіти необхідно випускати на ринок праці затребуваних фахівців, сприяти формуванню нового суспільства, ефективно забезпечувати власне функціонування та розвиток.

Список використаних джерел:

1. Вакуленко Ю. В., Бондаренко М. О., Сазонова Н. А. Застосування сучасних освітніх технологій навчання як чинник підвищення якості освіти. *Сучасний підхід до викладання навчальних дисциплін в контексті підвищення*

якості освіти : матеріали 50-ї наук.-метод. конф. викладачів і аспірантів, 26-27 лют. 2019 р. Полтава : ПДАА, 2019. С. 58-60.

2. Вакуленко Ю. В., Петренко М. О., Бондаренко М. О. Використання цифрових технологій в освітньому процесі. *Сучасні освітні технології та інноваційні методики навчання в підготовці здобувачів вищої освіти: досвід та перспективи* : матеріали 53-ї наук.-метод. конф. викладачів і аспірантів, 23-24 лют. 2022 р. Полтава : ПДАА, 2022. С. 84-86

3. Вакуленко Ю. В., Петренко М. О., Бондаренко М. О. Силабус як засіб комунікації між викладачем та студентом. *Вища освіта: проблеми і шляхи забезпечення якості у контексті сучасних трансформацій* : матеріали 51-ї наук.-метод. конф. викладачів і аспірантів, 26–27 лют. 2020 р. Полтава : ПДАА, 2020. С. 76-78.

4. Вакуленко Ю. В., Петренко М. О., Бондаренко М. О. Формування професійних цифрових навичок під час реалізації освітнього процесу. *Модернізація освітньої діяльності та проблеми управління якістю підготовки фахівців в умовах діджиталізації* : матеріали 52-ї наук.-метод. конф. викладачів і аспірантів, 24-25 лют. 2021 р. Полтава : ПДАА, 2021. С. 112-114.

5. Генсерук Г. Р. Цифрова компетентність як одна із професійно значущих компетентностей майбутніх учителів. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2019. Вип. 6. С. 8-16.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
Н.О. Прокопенко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ ЖІНКИ-ФАХІВЦЯ

Розвиток будь якого соціуму в усі часи, мав свої, притаманні йому особливості, так, на сьогодні актуалізується проблематика гендеру.

Науковець [1] відзначає, що зміст гендерної проблематики і сам гендер як феномен сприймаються і трактуються не досить коректно, а часто вузько і однобічно. Автор визначає: «гендер не як фізичні відмінності між чоловіком і жінкою, а як соціально-організовані, соціально сформовані відмінності, що відтворюють і змінюють особливості жінок і чоловіків» [1, с.12].

Гендерний стереотип визначають дослідники як різновид соціального, що відображає систему уявлень про статеворольову поведінку чоловіків та жінок, які закріплені в суспільстві [2]. Гендерні стереотипи є схематизованими, узагальненими соціально сконструйованими образами

маскулінності, фемінінності, які підтримуються психологічними потребами людини поводити себе в соціально схваленій манері, відчувати свою цілісність і несуперечливість [2].

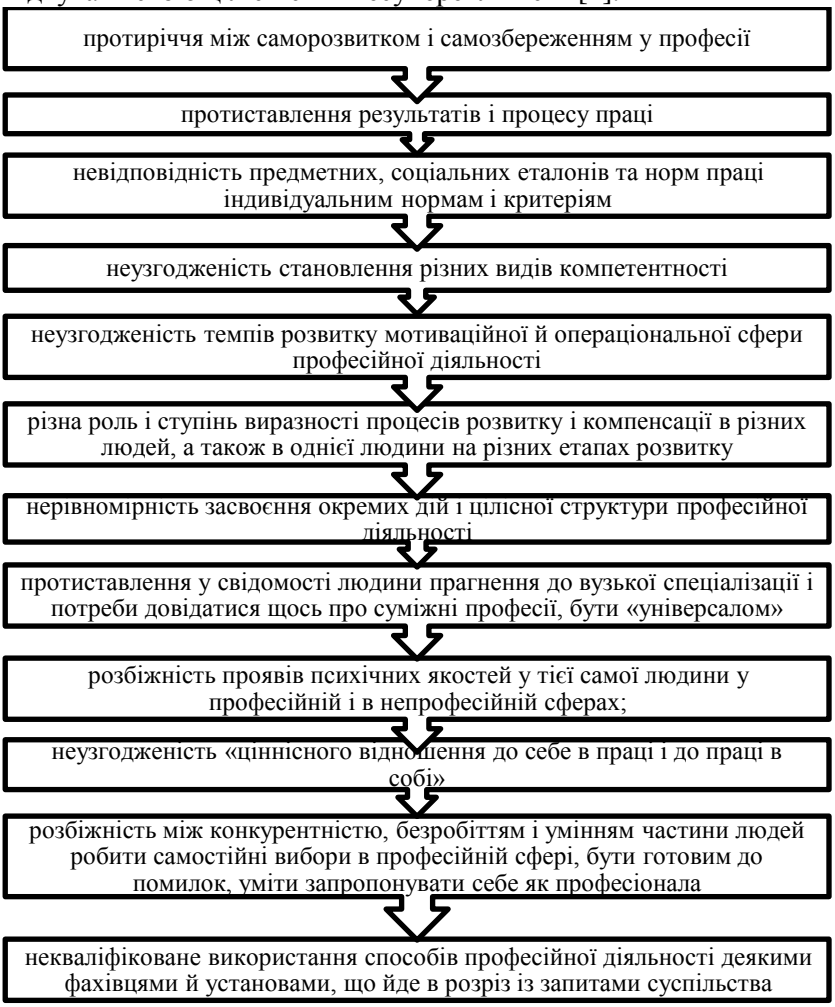


Рис. 1. Тенденції впливу на формування фахівця
Побудовано авторами на основі [4, с. 23]

В. А. Гупаловська в своїй роботі визначає 3 етапи структури професійної самореалізації:

1 етап – професійне самовизначення – усвідомлений вибір

професії з врахуванням власних можливостей і здібностей, вимог професійної діяльності та соціально-економічних умов.

2 етап – професійний розвиток – професійна адаптація, професійний розвиток, який пов'язаний з розвитком особистості взагалі, з засвоєнням нового досвіду, знань, умінь; застосування цих знань у практичній діяльності; розвиток особистості в професійній ролі; професійне самовдосконалення;

3 етап – професійне становлення – підвищення рівня професіоналізму; набуття професійного авторитету; досягнення активності, самостійності, творчого підходу у професійній діяльності [3].

Самореалізація жінки в професійній сфері є об'єктивною реальністю сьогодення (рис. 1).

Становлення професійного образу Я, з одного боку, є результатом дії багатьох взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх чинників, в систему яких входить і гендер. З іншого боку, вибір професії і подальша професійна діяльність можуть впливати на гендерні ідентифікаційні моделі, гендерну ідентичність і, відповідно, на соціальні моделі поведінки особистості [5, с. 232].

Отже, професійна самореалізація жінки є важливим фактором розвитку особистості, так як має значний вплив на психологічне здоров'я, успішне становлення та задоволеність життям загалом.

Список використаних джерел:

1. Клеціна И. С. Гендерний підхід в аналізі процесу соціалізації в період дошкільного дитинства. *Психолог в дитячому саду*. 2012. № 1. С. 12–25.

2. Говорун Т. В., Кікінежді О. М. Гендерна психологія: навч. посіб. Київ: Видав. центр «Академія», 2004. 308 с.

3. Гупаловська В. А. Професійна самореалізація як чинник становлення особистості жінки: дис... канд. психол. наук: 19.00.01 / Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України. Київ, 2005.

4. Кокун О.М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: Монографія. Київ: ДП "Інформ.-аналіт. агенство", 2012. 200 с.

5. Музика О.Л. Ціннісна підтримка особистісного росту. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. *Серія «Психологічні науки» : зб. наукових праць.* Київ: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2005. № 6 (30). Ч. ІІ. С. 232–240.

О.А. Власюк, к.с.-г. наук, с.н.с,
Т.П. Дараган, завідувач сектору
Державна наукова установа
«Інститут модернізації змісту освіти»

УНІВЕРСИТЕТСЬКА АВТОНОМІЯ – ОСНОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Освіта, зокрема вища, відіграє все більшу роль у розвитку сучасного суспільства, забезпечуючи прогрес не тільки в економічній, а й у соціальній та культурній сферах. Реформування вітчизняної вищої освіти є надзвичайно важливим завданням на шляху до інноваційного та європейського розвитку українського суспільства, а також підвищення ролі вищої освіти у формуванні освіченого молодого покоління. Модернізація системи освіти України має відбуватися в гармонії з європейськими вимогами, забезпечуючи дотримання принципів демократизації, автономії закладів вищої освіти (далі – ЗВО), участь усіх зацікавлених сторін у освітньому процесі, високий рівень наукового забезпечення та впровадження інновацій.

Приєднуючись до Болонського процесу, Україна взяла зобов'язання внести зміни до діяльності вітчизняної системи вищої освіти та долучитися до процесу формування єдиного європейського простору вищої освіти. Визначальними процесами ефективного становлення університетської автономії в Україні є: поєднання наукового потенціалу, постійний обмін знаннями та досягненнями вчених всього світу, розвиток системи міждержавних інститутів, прагнення до європейського єднання. Однак, процес інтеграції вітчизняної вищої освіти до Європейського освітнього простору уповільнюється через заангажовані політичні інтереси; бажання зберегти національні традиції як в освіті так і науці; виїзд за кордон здобувачів вищої освіти та наукових і науково-педагогічних працівників, де умови для навчання та роботи є більш сприятливими; низький рівень університетської автономії.

З розвитком сучасного інноваційного суспільства формуються модернізовані науково обґрунтовані підходи щодо

підготовки спеціалістів нового покоління, які відповідатимуть вимогам європейських стандартів. Все це зумовлює зростання ролі вищої освіти в досягненні соціально-економічного прогресу та конкурентоспроможності держави. Сьогодні ринок праці вимагає від закладів вищої освіти оперативного врахування змін економічної ситуації, нових тенденцій та вимог ринку, що багато в чому залежить від здатності та можливості університетів самостійно ухвалювати рішення. Для цього, заклади вищої освіти повинні бути гнучкими та адаптивними до змін в освітянському середовищі. Якість життя сучасного суспільства безпосередньо пов'язана з якістю вищої освіти, яка визначається як рівнем університетської автономії, так і автономним статусом закладів вищої освіти відносно держави. Держава повинна забезпечувати належну основу та умови, завдяки яким університети можуть виконувати свою місію найкращим чином.

Сучасні нормативно-правові документи, які визначають модернізацію сучасної вищої освіти в Україні, орієнтуються на розширення автономії закладів вищої освіти. Університетська автономія включає в себе академічні свободи, які ґрунтуються на незалежності та самостійності учасників освітнього процесу при здійсненні інноваційної, наукової, науково-педагогічної діяльності, на принципах свободи слова, проведення наукових досліджень і використання їх результатів, популяризації знань та інформації. Однак, університетська автономія ґрунтується не на відсутності контролю з боку держави, а на створенні державою максимально сприятливих умов для розвитку вищої освіти. Ступінь впровадження автономії ЗВО характеризує на скільки нормативно-правові документи в системі вищої освіти забезпечують розвиток прав і свобод закладів вищої освіти за усіма напрямками діяльності.

З прийняттям Закону України «Про вищу освіту» у 2014 році Україна обрала свій шлях університетської автономії, що включає незалежність, самостійність, відповідальність закладів вищої освіти за якість надання освітніх послуг, академічних свобод, організації освітнього процесу та наукових досліджень, управлінської та економічної діяльності [1]. Автономія закладів вищої освіти визначається чотирма

критеріями, а саме:

- організаційна автономія, що ґрунтується на створенні внутрішніх структур, відокремлених підрозділів, моделі управління закладом вищої освіти;

- академічна автономія, яка полягає у можливості закладів вищої освіти самостійно управляти та вирішувати питання щодо прийому абітурієнтів, змісту освітньо-професійних та освітньо-наукових програм, терміну навчання, забезпечення якості освітнього процесу;

- кадрова автономія полягає у можливості самостійно вирішувати питання щодо прийняття та звільнення з роботи наукових та науково-педагогічних працівників, забезпечення їх професійного та наукового розвитку, визначення розміру заробітних плат та премій;

- фінансова автономія визначається наданням закладам вищої освіти права самостійно вирішувати питання щодо управління фінансами та бюджетом ЗВО.

Розширення університетської автономії ґрунтується на взаємодії закладу вищої освіти з ринком праці, з економічними процесами розвитку не тільки держави, а й суспільства взагалі. Впровадження університетської автономії в Україні забезпечить подолання системних проблем, які накопичились у системі вищої освіти. До них можна віднести: велику кількість закладів вищої освіти з невідповідністю матеріально-технічної та інтелектуальної бази освітнім стандартам; недостатній рівень оплати праці наукових та науково-педагогічних працівників; вік наукових кадрів, недостатній рівень фінансування наукових досліджень та відсутність необхідної науково-дослідної бази; відрив викладання від сучасної науки, недостатня взаємна праця з міжнародною інтелектуальною спільнотою [2, с. 45].

Отже, впровадження в національну освітню систему принципу автономії закладів вищої освіти є провідним аспектом запозичення європейських засад в українську освітню модель. Визначальними процесами ефективного становлення університетської автономії в Україні є: поєднання наукового потенціалу, постійний обмін знаннями та досягненнями вчених всього світу, розвиток системи міждержавних інститутів, прагнення до європейського єднання.

Концепція університетської автономії забезпечується через реалізацію закладами вищої освіти повноважень щодо внутрішньо-управлінських рішень, регулятивного впливу на освітній процес, залучення висококваліфікованих науково-педагогічних працівників, проведення науко-дослідних робіт, участь у грантах, аналіз та публічність власної діяльності, виконання фінансово-господарської діяльності, взаємодія з державою, бізнесом, іншими закладами вищої освіти та міжнародними організаціями. Заклади вищої освіти повинні забезпечувати та задовольняти потреби суспільства, економіки, бізнесу, формувати професійні компетентності здобувачів вищої освіти, виховувати конкурентоздатних фахівців для ринку праці.

Ефективна реалізація вітчизняної автономії ЗВО на основі європейського освітнього досвіду можлива при реформуванні законодавчої бази та приведення правового поля до відповідності світовим вимогами; можливості самостійного вибору моделі управління, організаційної структури, зваженому вибору академічної свободи; самостійному прийнятті рішень щодо внутрішнього управління та фінансування; поєднання викладацької та дослідницької роботи з метою відповідності актуальним запитам суспільства; визначення обсягів прийому здобувачів вищої освіти із достатнім фінансуванням. Все це забезпечить не тільки раціональне управління закладом вищої освіти, а й ефективний його розвиток та здорову конкуренцію на ринку освітніх послуг.

Список використаних джерел:

1. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/.

2. Грабовенко Н. Міжнародні стандарти імплементації автономії закладів вищої освіти. *Аспекти публічного управління* . 2021. Том 9. № 1. С.44-49.

В.Л. Вороніна, к.е.н., доцент,
С.С. Шабельник, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Питання формування системи управління розвитком закладів освіти у сучасних досить складних кризових умовах та під час перетворень у національній економіці стає одним із

найважливіших напрямів подальшого регулювання системи освіти.

Демографічна криза, виїзд молодого населення за кордон та низький економічний рівень забезпечення населення в результаті воєнного стану, а також високий рівень конкуренції на ринку освітніх послуг на національному та світовому рівні диктують необхідність проведення реформ щодо підвищення конкурентоспроможності закладу освіти.

Аналіз досліджень і публікацій показав, що різноманітним аспектам управління закладами освіти присвячені наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених: В. Вознюка, Г. Дмитренка, Г. Єльникової, Т. Жорняк, К. Колеснікової, В. Мельника, С. Ніколаєнко, О. Родіонова, В. Фещенко, Л. Щоголєвої та ін.

Формування та вирішення важливих стратегічних завдань в питаннях управління розвитком закладів освіти регулюється законами України «Про повну загальну середню освіту» [1], «Про освіту» [2] та рядом інших основних директивних та нормативно-правових документів. В університетах створюються системи управління та моніторингу якістю освіти, реалізуються міжнародні проекти, запроваджуються процедури зовнішнього незалежного оцінювання та міжнародної сертифікації якості у сфері освіти.

Система вищої совіти нашої країни останнім часом зазнала значних змін в результаті формування ринкової економіки, при цьому відбулось поступове зміцнення автономії закладів вищої совіти. І в результаті тенденціями розвитку державної освіти стали: комерціалізація діяльності, яка виражена в платному навчанні, наданні інноваційних та освітніх послуг та у сфері інноваційних розробок; розроблення та впровадження мультимедійних систем, наукоємних інноваційних програмних продуктів і технологій, що мають важливе значення для розвитку науки, освіти, економіки й виробництва.

Вважаємо, що одним з найважливіших напрямів у системі управління вишами є акредитація закладу освіти. Національну та міжнародну акредитацію повинні проходити всі заклади вищої совіти, при цьому простежується активна участь незалежних агенцій в управлінні вузами: «Європейський фонд розвитку менеджменту» (EFMD), «Європейська рада з бізнес-

освіти» (ECBE), «Нідерландська організація міжнародного співробітництва у вищій освіті» (NUFFIC) та ін. Акредитацію за стандартами якості ISO-9000 проводять кілька європейських організацій, таких як «Ллойдс» (Великобританія), «Тюф-Сефт» (Німеччина) [3].

Отримання сертифіката міжнародної акредитації підвищує імідж освітньої установи, підтверджує якість послуг, що дозволяє отримати рекомендації щодо вдосконалення освітніх програм, підвищує конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг, як на національному, так і на міжнародному рівні, забезпечує співробітництво з іноземними вузами.

Для спрямованого формування системи управління розвитком закладу освіти доцільно буде виділення основних протиріч в управлінні освітнім закладом: між намаганнями керівника виконати одночасно всі функції та потребою виокремити головну ланку і займатись нею першочергово; між необхідністю взаємопов'язаної реалізації функцій управління та компонентів управлінської діяльності і невмінням це виконати; між намаганнями керівника здійснювати усю роботу безпосередньо самому та неможливістю охопити усі задачі; між бажанням мати додаткові кадрові, фінансові, матеріальні ресурси та необхідністю обходитись наявними [4].

Проблема системи управління розвитком та якістю управління гостро стоїть саме тому, що є запорукою якості освіти. Якість освіти покликана зробити управління здатним забезпечувати оптимальний рівень функціонування та розвитку навчального закладу, усіх його систем та показників. Успішна діяльність закладу освіти передусім визначається вибраною стратегією розвитку, формами управління та забезпеченням його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Список використаних джерел:

1.Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text

2.Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text

3.Artyukhov, A., Vasylieva, T., & Lyeonov, S. (2021). An integrated method for evaluating the quality of education and university performance. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 3, 148-154. https://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/onthe-issues/1866-2021/content-3-2021/5888-148

4.Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра

садиба», 2017. 126 с.

А.С. Воронцова, к.е.н.,
В.Ю. Барвінок, аспірантка
Сумський державний університет

ОСВІТНІ КЛАСТЕРИ ЯК ПОТЕНЦІАЛЬНИЙ РЕСУРС УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

У сучасних умовах децентралізації управління та активного розвитку демократії, науково-технологічне та кадрове забезпечення країни потребує новітніх підходів до управління. Кластерний підхід є перспективним для керування освітою, оскільки передбачає багаторівневе управління, співробітництво суб'єктів різних галузей та формування сприятливого середовища для розвитку освіти.

У базовому розумінні, слово «кластер» (англ. «clustrer») – це скупчення суб'єктів/об'єктів. Згідно з визначенням Портера М., учасники кластерів обмежені географічно, але нині учасники можуть вести свою діяльність поза межами кластеру завдяки спільним онлайн платформам [2, 6].

Освітній кластер — це комплекс взаємопов'язаних соціально-економічних, державних структур та установ, інститутів, підприємств, головна функція яких є забезпечення теоретичними/практичними знаннями на достатньому рівні, кваліфікованими кадрами тощо. У роботі Любченко Н., головною відмінністю освітнього кластера є саме продукт, який є результатом діяльності певного кластера [1, 6].

Головне завдання освітніх кластерів є вдосконалення технології надання практичних знань, що здійснюється через системну взаємодію усіх зацікавлених сторін [3].

Існують два шляхи створення освітнього кластера: традиційний (стратегічний) або шляхом виконання проєктів з метою розв'язання проблеми. До процесу створення освітніх кластерів варто активно залучати зацікавлених сторін та суб'єктів економічних відносин освітньої системи, що основане на постійному зростанні конкурентного середовища [1, 5].

Бебко С.В. визначає заклад вищої освіти (ЗВО) як ядро кластерної мережі та визначає, що метою освітньо-наукових кластерів є підвищення конкурентоспроможності послуг;

нарощуванню людського капіталу та сприяння соціально-економічному розвитку в межах кластеру [2].

На основі схеми інституційно-організаційні засади формування кластера освіти на місцевому рівні [1], моделі побудови мережевої співпраці в інноваційно-університетському кластері [4] та моделі структур інформації та рішень освітнього кластера [5] була створена модель інституційно-організаційні структури ресурсів освітнього кластера (рис. 1).

Основою для моделі є заклад вищої освіти, що є ядром кластеру, всередині якого знаходяться такі зацікавлені особи, як: здобувачі освіти (студенти, аспіранти), працівники ЗВО (викладачі, професори, доценти, адміністративні працівники), та керівництво ЗВО (проректор, директор, помічники керівників). Даний освітній кластер має наступні відгалуження: міжнародні організації, органи влади (державні та місцеві), суспільство, роботодавці (приватні та державні підприємства, іноземні компанії), в рамках циркулюють ресурси.

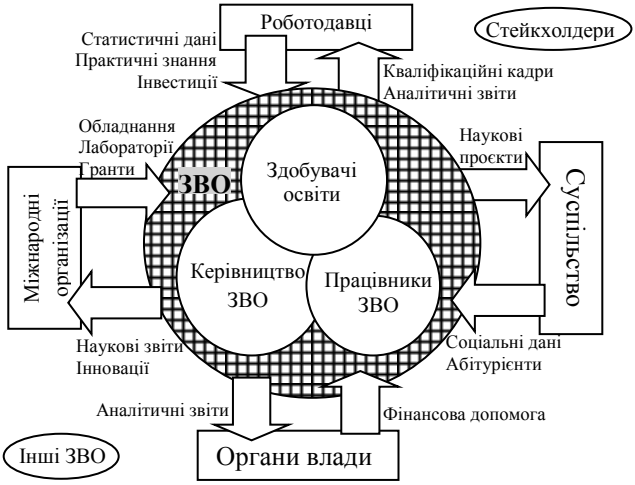


Рис. 1. Модель інституційно-організаційні структури освітнього кластера

Джерело: складено авторами

Отже, освітні кластери є певними ресурсами, які покращують управління освітою. Даний підхід у спрощеній моделі виявився вдалою, що дає потенціал для розробки складніших кластерів у

освітній системі. Так, наприклад, управління за допомогою освітніх кластерів не тільки допоможе створити компетентні інтелектуальні ресурси, але й забезпечити відсутність відтоку мізків закордон.

Робота виконана у рамках держбюджетних науково-дослідних розробок Сумського державного університету № д/р: 0120U102001 та № д/р: 0121U109553.

Список використаних джерел:

1. Волкова Н. В. Управлінні освітою. *Держава та регіони,* 2011. № 3. С. 1–8. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2011/3_2011.pdf#page=8
2. Бебко С. В. Кластеризація освітнього простору та створення міжнародних консорціумів. *Економіка та суспільство*, 2020. № 22. С. 1-6. DOI:10.32782/2524-0072/2020-22-65.
3. Мотуз К. М. Застосування кластерного підходу в освіті в умовах розвитку інформаційного суспільства. *Інформаційні технології в культурі, мистецтві, освіті, науці, економіці та праві : матеріали міжнар. наук.-практ. конференції* (м. Київ, 19-20 квіт. 2018р.). Київ, 2018. С. 216–217.
4. Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Valeriia Shcherbak V., & el. Making use of competitive advantages of a university education innovation cluster in the educational services market. *European Journal of Sustainable Development*, 2021. Vol. 10, No. 2. P. 336–348. DOI: 10.14207/ejsd.2021.v10n2p336.
5. Pradela A. Model of cooperation of the system of staff education for industry – conceptual framework of educational cluster. *Management systems in production engineering*, 2014. Vol. 1, No. 13, P. 20–26. DOI: 10.12914/MSPE-04-01-2014.
6. Любченко Н. Потенціал освітнього кластера як ресурс інноваційного розвитку системи освіти в умовах суспільних трансформацій. *Університет менеджменту освіти,* 2017. №1. С. 84–91.

К.В. Гегедош, доктор філософії з економіки, магістр менеджменту
Національна торговельна компанія ТОВ “АВ метал груп”

СТУПЕНЕВА СИСТЕМА УКРАЇНИ: НА ЩО ВАРТО ЗВЕРНУТИ УВАГУ

Україна вже більше 30-ти років є активним учасником світових господарських процесів. Освітній та науковий напрямки не залишилися осторонь, так як спільне проведення країнами навчальних занять для студентів через програми обміну, закордонних стажувань для викладачів, міжнародних наукових досліджень і конференцій, – в результаті є надзвичайно важливим виробленим продуктом (саме знання), який

призводить до зростання світового ВВП. Водночас, кожна держава має право створювати та доповнювати і власні механізми для покращення організації побудови економічних процесів. А тому, у даній доповіді я би хотів тезисно наголосити на тому, – на що варто звернути увагу в сучасній ступеневій системі України, щоб покращити мотивацію громадянам здобувати щаблі (рівні) вищої освіти та науки і тим самим створити потужний трудовий потенціал, який сприятиме зростанню національного ВВП.

Здобувач освітнього ступеня "бакалавр" потрібний всьому населенню країни. Обґрунтувати це можна тим, що даний ступінь значно розширює кругозір індивіда за рахунок предметів загальної підготовки (філософія, релігієзнавство, культурологія, політологія і т. д.) та одночасно готує фахових спеціалістів відповідного напрямку. Це дозволяє людині, як знайти кращі умови на ринку праці, так і бути більш соціально грамотним і духовно розвинутим.

Здобувач освітнього ступеня "магістр" – це вибір людини, яка прагне стати справжнім професіоналом у відповідній спеціальності, так як отримає вже найбільші ази сучасного ведення своєї діяльності. Вважаю, що вступ на дану ступінь необхідно здійснювати при умові, що абітурієнт має практичний досвід за спеціальністю на яку планує вступати не менше трьох років. Це дуже актуально, так як отримуючи практичний досвід, особа по іншому починає розуміти, які знання їй треба доотримати щоб стати конкурентоспроможним та затребуваним фахівцем. Однак, мають бути певні особливості при вступі:

1) якщо особа вступає на спеціальність магістра не маючи відповідної спеціальності у дипломі бакалавра, то навчання повинно проходити щонайменше 2 роки;

2) якщо особа вступаючи на спеціальність магістратури має і відповідний диплом бакалавра, то навчання повинно проходити як і зараз – щонайменше 1,5 роки.

На магістратурі важливо обов'язково впроваджувати дуальну форму навчання або за місцем роботи здобувача, або, якщо у нього її немає – за укладеними договорами між закладом вищої освіти та відповідними організаціями.

Навчання ж на бакалавраті ні в якому разі не повинно бути на

дуальній основі, так як особа отримуючи комплекс нових знань з фахових та загальних предметів, фізично не зможе відвідувати роботу. Отримання нових знань потребує багато часу: це відвідування аудиторних занять; засвоєння отриманих знань у вільний від аудиторних годин час (пошук відповідної літератури, вивчення знайденого, тезисне конспектування для нагадування); проведення індивідуальних та самостійних робіт з опрацюванням літератури за темами курсу. Потрібно не забувати, що людині необхідний і повноцінний відпочинок для відновлення енергії вирішувати нові завдання на наступний день. Тому, запровадження дуальної форми навчання на бакалавраті є неприпустимим.

В Україні з 2019 року вперше розпочався етап присудження освітньо-наукового ступеня "доктор філософії" Міністерством освіти і науки України за результатами роботи разових спеціалізованих вчених рад. З 2022 року цей ступінь присуджують вже самі заклади вищої освіти на основі акредитованих програм Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти. Таким чином, це період початку заміни підготовки старої радянської системи щодо присудження наукового ступеня "кандидат наук" на новий, вже освітньо-науковий ступінь "доктор філософії" європейського зразка згідно підписаних Болонських декларацій.

Освітньо-науковий ступінь "доктор філософії" є важливим для сучасного суспільства. Деякі особистості мають від природи по особливому розвинуті креативні здібності вирішувати нестандартні завдання (хоча результат не завжди може бути ефективним та правильним). Докторська програма ж дає можливість навчитися мислити правильно при вирішенні нестандартних завдань. Це обумовлено тим, що проведення освітньої підготовки здійснюється за предметними курсами, які є інноваційними у світовому контексті та постійне проведення по них індивідуальних завдань під керівництвом досвідчених і авторитетних вчених, допомагає особистості здобути практику ведення складних наукових досліджень. На основі отриманого такого досвіду (зазвичай проходить на основі перших двох років навчання), аспірант готовий приступати до написання дисертації.

Проте, не всі аспіранти закінчують аспірантуру із захистом дисертації. Причини бувають різні. Одним не вистачило часу, однак вже найближчим часом виходять на захист, а інші зрозуміли, що отриманих знань більш ніж достатньо для використання їх у практичній сфері діяльності, тому не планують продовжувати працювати у наукових установах чи закладах вищої освіти. Тобто, вченими повноцінними вони так і не стали, але вже і не аспіранти початківці. У Великій Британії, аспірантів, які закінчили освітню підготовку в аспірантурі, проте не захистили дисертацію, – прийнято неформально називати кандидат у науку. Тому, вважаю, що в Україні враховуючи високу кількість аспірантів, які пройшли успішну освітню підготовку в аспірантурі але не виконали наукову складову (захист дисертації), – здобувачу заклад вищої освіти повинен присуджувати ступінь "Кандидат у науку", який чітко вказуватиме на вищий рівень підготовки, аніж у магістрів. Звісно, це буде виключно національною особливістю, яку закордоном не будуть приймати до значної уваги, але в рамках України це буде престижним дипломом на ринку праці, який допомагатиме здобувати кращі кар'єрні можливості.

Аспіранти, які вирішили стати справжніми вченими і зуміли захистити дисертацію – здобули справжні новаторські здібності вирішувати проблемні питання філософського життя людини по відповідних спеціальностях. Такі люди можуть обрати два шляхи продовження свого наукового життя – або почати активно впроваджувати здобуті знання і вважатися вченими-практиками, або продовжити свою діяльність у педагогічній сфері навчаючи мислити майбутнє покоління країни і бути вченими теоретиками.

У цей же час, між вищими урядовими посадовцями країни здійснюється полеміка щодо скасування наукового ступеня "доктор наук". Поясненням цьому може слугувати те, що у решти країн світу такого ступеня не існує, так як він еквівалентний "доктору філософії". Противники ж зазначають, що у Німеччині та Польщі є додаткова присвоєна кваліфікація до диплому доктора філософії – "доктор габілітований", і ніби її можна вважати еквівалентом українського ступеня "доктор наук". Водночас, у вище зазначених країнах, доктором

габілітованим вважають вченого, який доопрацював результати дисертації, яка була ним раніше захищена для ступеня доктора філософії та одночасно розвинув ці дослідження поглибивши і опублікувавши їх вже у формі монографії. Останнє треба буде презентувати перед вченими, які є фахівцями за даним науковим напрямком. Проте, в Україні як і в Росії, для здобуття ступеня "доктор наук" має бути розвинений вже новий напрямок дослідження, який не повторюється за результатами минулої (кандидатської) дисертації. Чи вважається це правильним – питання залишається відкритим.

Виникає запитання – для чого потрібно зберегти *ступінь "доктор наук"*? Бо це визнання вченого країною на найвищому рівні. Чому? Тому, що це людина, яка занурившись одного разу у світ науки під час написання першої дисертації, у результаті побачила весь спектр нерозкритих запитань, які залягають у фундамент розвитку нашої цивілізації. Такий вчений вже не може стриматись щоб не почати розкривати світу кожен наступний спектр тієї "веселки", яка зробить наш світ яскравішим і комфортнішим. Це доказ того, що науковець росте як експерт у відповідній галузі науки і намагається світу дати фундаментальні пояснення причинно-наслідкових зв'язків природи людського буття чи його виходу із кризового становища.

А тому, важливо наголосити і на винагороди, які повинні отримувати науковці за свою роботу.

Останнім часом урядовці говорять про те, що необхідно відмінити доплати за наукові ступені. Диплом доктора філософії вважається освітньо-науковим ступенем, протягом якого здобувач проходить навчання по спеціальності, а також вчиться проводити по них наукові дослідження та методики викладання відповідних дисциплін. Тобто, даний ступінь є перепусткою на ринок праці у наукові заклади та заклади вищої освіти. Це можливість претендувати на посади: доцент, старший дослідник, професор, завідувач кафедри, декан, ректор. Тому, доплату по даному диплому не обов'язково потрібно надавати особі, яка працює на зазначених посадах (на розсуд кожного окремого закладу), так як така особа вже отримує можливість обіймати вищі посади (а відповідно і заробітну плату) у відповідних

установах. Тим більше, у державному секторі доплат за даним ступенем взагалі не повинно бути встановлено, так як часто державні чини здобувають даний диплом виключно заради фінансової винагороди, і тому їхні дослідження найбільш часто підлягають академічній недоброчесності.

Диплом же доктора наук – це вже зовсім інший, вищий рівень становлення вченого, а тому встановлення доплати у розмірі щонайменше 50% до посадового окладу, – є оправданим та достойним винагородженням тієї нелегкої праці та годино-років, над якими вчений присвячував своє життя поетапно розкриваючи раніше не відомі людству знання.

Поданий матеріал представлений для широкого обговорення зацікавлених осіб, які бажають долучитися і вирішити дискусійні вузькі місця у ступеневій системі України. Дана доповідь повинна стати початком підготовки доповнення до Законів України, які регламентують освітній, науковий та фінансовий аспект.

О.П. Жук, к.е.н., доцент
Львівський національний університет імені Івана Франка

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Одним із важливих чинників успіху більшості організацій є вміння бути гнучкими, швидко адаптовуватися до умов середовища, в якому вони працюють. Зважаючи на це, в сучасних умовах ведення бізнесу в Україні дистанційна робота має ряд переваг, а для окремих видів діяльності чи суб’єктів господарювання вона стала єдиним способом виживання.

Більшість українського бізнесу, не зважаючи на певні очікування та тенденції, не була готова до початку військових дій. Як показали опитування компанії grc.ua, до початку війни релокувати весь колектив або його частину у безпечні регіони чи інші країни змогли одиниці компаній. В основному це були компанії IT-сектору [1]. Тому значна частина компаній перейшла на віддалений спосіб організації роботи, однією із форм якого є дистанційна робота.

Дистанційна робота – це форма організації праці, за якої

працівник виконує роботу поза робочими приміщеннями чи територією роботодавця, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій [2, ст. 60-2]. Дистанційна форма роботи має ряд особливостей, серед них, насамперед, варто виділити такі:

- дистанційну роботу, зазвичай, оформляють письмовим трудовим договором, проте в умовах загрози епідемії, пандемії, необхідності самоізоляції працівника у випадках, встановлених законодавством, та/або у разі виникнення загрози збройної агресії, надзвичайної ситуації техногенного, природного чи іншого характеру дистанційна робота може запроваджуватися наказом (розпорядженням) власника або уповноваженого ним органу без обов'язкового укладення трудового договору про дистанційну роботу у письмовій формі;
- працівник самостійно визначає робоче місце і відповідає за безпечні та нешкідливі умови праці на ньому;
- працівник розподіляє робочий час на свій розсуд;
- на працівника не поширюються Правила внутрішнього трудового розпорядку, якщо інше не передбачає трудовий договір;
- загальна тривалість робочого часу не може перевищувати норм, передбачених статтями 50 і 51 КЗпП, тобто 40 год. на тиждень;
- працівник може поєднувати дистанційний формат з роботою на робочому місці у приміщенні чи на території роботодавця;
- працівнику гарантується вільний час для відпочинку (відключення), період якого визначається у трудовому договорі про дистанційну роботу;
- якщо працівник не може виконувати роботу дистанційно через відсутність електроенергії та інтернету, це не є порушенням ним трудової дисципліни;
- при потребі та можливості може бути запроваджено також і гнучкий режим робочого часу та надомну роботу;
- запровадження дистанційної роботи може бути як на постійній основі, так і тимчасово.

Варто відзначити, що з 27 лютого 2021 року в Україні запроваджено дві самостійні форми організації праці:

дистанційну й надомну [2, ст.60-1 і ст.60-2]. Якщо дистанційні працівники працюють у будь-якому місці за власним вибором і, водночас, мають бути на зв'язку з роботодавцем за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, то надомний працівник працює за місцем проживання або в інших визначених ним місцях поза приміщеннями роботодавця. Для такої роботи характерна закріплена робоча зона або технічні засоби, наприклад інструменти, приладдя для виробництва продукції, надання послуг або іншої роботи. Надомний працівник фактично „прив'язаний" до вказаної у трудовому договорі адреси й може змінити її лише з дозволу роботодавця.

Законодавство не визначає переліку робіт, які можуть виконуватися дистанційно, тому роботодавець має право самостійно вирішувати, чи може робота виконуватися поза межами підприємства. Окрім цього, за можливості й наявності ресурсів закон дозволяє переводити на дистанційну роботу:

- вагітних жінок;
- працівників, які мають дитину віком до трьох років або доглядають за дитиною до шести років (за медичними показаннями);
- працівників, які мають двох або більше дітей віком до 15 років або дитину з інвалідністю;
- батьків або опікунів дитини або особи з інвалідністю з дитинства підгрупи А І групи;
- працівників, щодо яких на робочому місці були вчинені дії з ознаками дискримінації – тимчасово на два місяці [3].

В цілому ситуація на ринку праці є добрим індикатором економічної ситуації в країні загалом. За дослідженнями фахівців [1], найменше від військової кризи в Україні постраждали такі галузі як IT-сфера, виробництво та с/г, сфера продажів, транспорт і логістика. Збереження роботи критичної інфраструктури, оборонно-промислового комплексу, с/г комплексу та інших підприємств не лише допоможе країні вистояти у боротьбі, але й не дасть економіці зазнати катастрофічних наслідків. Саме тому навіть в умовах війни бізнес намагається оптимізувати свою роботу усіма можливими способами, зокрема, і через використання формату дистанційної роботи.

Список використаних джерел:

1. Чи є робота в Україні в умовах війни? URL: https://lviv.grc.ua/article/30090 (дата звернення: 10.05.2022).
2. Кодекс законів про працю України : Закон від 10 грудня 1971 р., №322-VIII / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення: 10.05.2022).
3. Дистанційна робота: про що треба знати роботодавцю URL: https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/dystantsiina-robota-pro-shcho-treba-znaty-robotodavtsiu/ (дата звернення: 12.05.2022).

М.І. Зелена, к.е.н., доцент,
І.С. Лозова, здобувач вищої освіти,
Т.В. Бортнік, здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОГО ПРОЦЕСУ ЯК ВАЖЛИВОЇ СКЛАДОВОЇ РОЗВИТКУ НАУКИ І НАУКОВОГО ПІЗНАННЯ

Сучасне наукове дослідження базується на ґрунтовній організації при широкому застосуванні методології наукової творчості, логічного математичного апарату і експериментальних засобів. Наука є складною й багатомірною, тому однозначно номінувати її практично неможливо. Найбільш поширеними є два визначення науки, першим з яких є розгляд її як особливого виду пізнавальної діяльності, що спрямований на вироблення об’єктивних, системно організованих і обґрунтованих знань про світ, а другим – розгляд її як соціального інституту, що забезпечує функціонування наукової пізнавальної діяльності.

Наука має на меті виявити закони, відповідно з якими об’єкти можуть перетворюватись у людській діяльності. Від інших форм пізнання науку відрізняє предметний та об’єктивний спосіб розгляду світу. Однак відомо, що економіка будь-якої держави з однієї сторони залежить від успіхів галузі науково-технічного прогресу, а з другої – впливає на інтенсивність наукових досліджень та науково-технічних розробок. Такою практикою стає науковий експеримент, в ході якого перевіряється частина знань. Інші знання пов’язуються між собою логічними зв’язками, що забезпечує перенос істинності з одного висловлювання на інше. Звідси виникають

такі характеристики науки як системна організація, обґрунтованість і доказовість знання.

Історія науки засвідчує, що будь-яке справжнє наукове відкриття, яким би абстрактним воно не здавалося спочатку, рано чи пізно знаходить своє застосування. Іншою метою науки є наукове пояснення явищ природи, які будь-коли було зафіксовано людиною, та наукове передбачення з метою перетворення реальної дійсності в інтересах людства. Наука має бути логічною, пояснювати факти і наукові конструкції. Нові теорії виникають тоді, коли існуючі знання не задовольняють пояснення експериментальних фактів. Слід мати на увазі, що основний продукт, який відповідає цілям і проблемам, що розв'язуються, наука здобуває лише по завершенні циклу у вигляді законів і теорій. Незважаючи на те, що будь-яке наукове дослідження, починаючи від його творчого задуму та постановки проблеми і закінчуючи висновками та оформленням звіту, відбувається за індивідуальними рисами та особливостями дослідника, можна виокремити деякі загальні підходи його проведення, які зазвичай називають методологією.

Рівень науково-дослідної, роботи є розвиток навичок самостійного творчого мислення, також важливим фактором, який визначає інтелектуальний науковий потенціал і висоту духовного зростання країни, компетентність її кадрів, забезпечує можливість та потреби для постійного самостійного оновлення своїх знань і швидку адаптацію надалі до мінливих умов діяльності та розвитку нового в науці.

Наука в наші дні здійснює істотний вплив на реальні умови нашого життя. Кожному з нас важливо знати, що таке наука, як вона влаштована і як розвивається, що вона може і на що дозволяє сподіватися, а що їй недоступне. Наукові дослідження є формою існування і розвитку науки. Процес наукового пізнання відрізняється особливою систематичністю і послідовністю. Науковий пошук завжди має організований і цілеспрямований характер специфічного дослідження.

Сьогодні в сферу науково-дослідної діяльності залучені сотні тисяч людей в усьому світі, результати їх досліджень стають безпосередньою продуктивною силою, в значній мірі визначають напрями та тенденції розвитку сучасного

суспільства. Утворюються нові форми організації науки, формуються великі дослідницькі колективи, наука перетворилася на величезний, складний соціальний організм. У цьому зв'язку оволодіння знаннями основ наукового дослідження є обов'язковим для фахівців економічного профілю.

Генерація з економіки повинна вирізнятися високою компетентністю та здатністю до самостійного творчого вирішення проблем, вмінням розширювати базові знання, використовувати у своїй роботі все те нове, що з'являється в науці та практиці, застосовувати новітні методи організації праці, наукові та спеціальні методи та моделі. Дослідницька діяльність повинна бути невід'ємною частиною навчального процесу. Вона стає важливою складовою частиною науково-дослідного комплексу всієї країни, оскільки прискорення науково-технічного прогресу вимагає мобілізації всього інтелектуального потенціалу народу, і, більше того, оскільки для майбутнього, розвиток науки має бути випереджальним порівняно із загальним рівнем розвитку науки.

Отже, наукове дослідження є важливою складовою розвитку науки і наукового пізнання. За допомогою наукових досліджень здійснюється вивчення навколишнього матеріального світу та форм його ідейного відображення у свідомості людей, розкривається структура і взаємодія різних елементів матеріальної та ідеальної дійсності, встановлюються властивості і закономірності її розвитку.

Список використаних джерел:

1. Пилипчук М.І. Основи наукових досліджень: підручник / М.І. Пилипчук, А.С. Григор`єв, В.В. Шостак. – К.: Знання, 2007. – 270 с.

2. Цехмістрова Г.С. Основи наукових досліджень / Г. С. Цехмістрова. – Київ : Видавничий Дім «Слово», 2004. – 240 с.

3. Мантур-Чубата О.С. Економічна інформація як невід'ємна складова наукового дослідження / О.С. Мантур-Чубата // Перспективи розвитку галузей економіки з урахуванням сучасних євроінтеграційних процесів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 21-22 квітня 2017 р.). – Дніпро: НО «Перспектива», 2017. - С. 125-128.

Н.І. Кобзар, к.е.н., доцент,
О.Ю. Омелич, здобувач вищої освіти
«ДВНЗ» Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Інтеграція України у Європейський простір виводить на передній план, в ході імплементації вітчизняних реформ, проблему модернізації освіти на різних її рівнях. На думку багатьох фахівців, наразі можна спостерігати ознаки управлінської кризи як в цілому в освітянський сфері, так і в багатьох, якщо не в більшості, вищих навчальних закладів (ВНЗ). Можна погодитись з тим, що зумовлено це низькими темпами внутрішньої перебудови системи і, як результат, недостатнім рівнем переходу від традиційних засад планової економіки в минулому, до умов нової економічної системи — конкурентної, ринкової. Не зважаючи на певні зміни, які безумовно відбуваються, в тому числі і в сфері освіти, на практиці спостерігається явне протиріччя між використанням звичних методів і прийомів діяльності, прийняття управлінських рішень і необхідністю кардинальних змін їх змісту, особливо в умовах сучасного світу, який швидко і суттєво змінюється. Очевидним є протиріччя між стратегією і тактикою суб'єктів надання освітянських послуг і попитом їх споживачів (здобувачів вищої освіти ти і роботодавців в майбутньому). Існують і інші проблеми, які стосуються використання сучасних форм навчання, їх скоординованості, відповідності європейським стандартам, використання змішаних форм навчання, зростання рівня самостійної роботи здобувачів освіти, розвитку матеріально-технічної бази закладів освіти, мотивації суб'єктів надання освітянських послуг, тощо. Все перелічене визначає актуальність досліджуваної теми, а вирішення цих проблем значно підвищить результативність і ефективність сфери освіти, що можливо лише за умови докорінної її перебудови і зокрема модернізації системи управління навчальним закладом як суб'єктом ринкових відносин в умовах глобалізації.

Аналізуючи праці таких вітчизняних вчених як:

В. Андрущенко, Н. Дем'яненко [1], М. Згуровський, Н. Сас [2] В. Сипченко [3], можна прийти до наступних висновків ─ українські ВНЗ дійсно мають надзвичайно багато невирішених проблем, виявляються ще слабо конкурентоспроможними у порівнянні з зарубіжними і поступаються їм у боротьбі за студентів. І хоча кількість українців, які навчаються у закордонних вишах становить біля 80 тисяч, а це біля 9% здобувачів вищої освіти в Україні, спостерігається стрімке зростання бажаючих навчатися за кордоном, особливо в сучасних складних умовах.

Отже, доцільним для вітчизняної сфери освіти є впровадження системи менеджменту якості освіти, що відповідатиме міжнародним стандартам, прийняття європейської моделі менеджменту, враховуючи національні особливості та накопичений власний досвід.

Фундаментальною основою реформування вищої освіти і кардинальних змін освітнього менеджменту в Україні є Закон України «Про вищу освіту», Закон України «Про освіту», а також Постанова КМУ № 244 «Про утворення національного агентства із забезпечення якості вищої освіти». Головною ознакою якості освіти в них визначено відповідність стандартам вищої освіти, зокрема міжнародним (ESG 2015). При цьому зазначено, що заклади вищої освіти повинні виробляти політику, щодо якості, яка є публічною і складає частину їх стратегічного менеджменту.

Одним з головних завдань сучасного освітнього менеджменту має стати зміна стратегії: зусилля мають бути спрямовані на відносини зі споживачем. Тобто необхідно здійснити перехід із продуктоорієнтованої стратегії на споживчоорієнтовану. Адже наразі явно спостерігається асиметрія між потребами ринку праці та галузями, затребуваними абітурієнтами. Безпосередні споживачі обирають спеціальності за особистою привабливістю (рівень заробітної плати, можливість віддаленої праці), загалом цим потребам більше відповідають гуманітарні та економічні науки. У цей час кінцевий споживач конче потребує фахівців з точних технічних спеціальностей. Отож, сучасний український освітній менеджмент, переймаючи досвід зарубіжних партнерів, має

розробити алгоритми задоволення кожного зі споживачів, орієнтуючись на їх потреби та відійти від бюрократичних засад.

Проте, треба розуміти, що рівень конкурентоспроможності визначається не лише наданням освітніх послуг. Освітній менеджмент в умовах жорсткої конкуренції має бути спрямований на зайняття та закріплення закладом своєї ніші на ринку. Це передбачає розвиток та просування переваг, що несе в собі заходи наповнення та покращення таких напрямків як: інформатизація та маркетинг, кваліфікація кадрів, фінансування та технічне забезпечення. З особливостей освітнього ринку виходять наступні показники ключових аспектів управління ВНЗ, як суб'єкта ринкових відносин: рівень адаптації та гнучкості, рівень автоматизації та комп'ютеризації навчання, кваліфікація викладачів, технічне забезпечення та фінансування, рівень впровадження інновацій.

Отже, за результатами досліджень, можна прийти до висновку, що за сучасних умов ВНЗ треба сприймати як суб'єкт ринкових відносин, через це управління ним має здійснити перехід з продуктоорієнтованої стратегії на споживчоорієнтовану. Це дасть можливість вирішити ряд проблем, визначених раніше і прискорити перехід ВНЗ до функціонування в ринкових умовах. ВНЗ України, надаючи досить якісні освітні послуги, не повинні втрачати цю перевагу і прискоривши орієнтацію на міжнародні системи і стандарти, досягти гідного визнання на міжнародному рівні.

Список використаних джерел:

1.Дем'яненко Н.М. Інноваційні трансформації освітнього простору педагогічного університету : Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки. 20-25 с. 2015.

2.Сас, Н. Підготовка майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління: стан та перспективи: монографія. Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка. 336 с. 2014

3.Сипченко, В., Климова, В. Управління інноваційними процесами у закладах вищої освіти : Гуманізація навчально-виховного процесу. № 4 (96). С. 139–154. 2019.

Л.В. Кузнецова, к.ю.н.
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

МІСЦЕ ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНОМУ ОСВІТНЬОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Сучасний освітній процес докорінно відрізняється від вчорашнього. Наразі виші перетворилися з суб'єктів освітніх послуг в суб'єктів, що надають освітні та супутні послуги. Останнім часом у сфері вищої освіти України актуалізуються різнопланові ризики, що змушують здійснювати постійний моніторинг в сфері освітніх послуг, виявляти ризики та миттєво коригувати управління з урахуванням викликів, що ставить суспільство.

Взагалі прогресивний розвиток вищої освіти залежить від рівня економічної та політичної безпеки в державі. Важливу роль у процесі створення такої безпеки відіграє дистанційне навчання.

Дистанційне навчання – це форма навчання з використанням комп'ютерних і телекомунікаційних технологій, які забезпечують інтерактивну взаємодію викладачів та студентів на різних етапах навчання і самостійну роботу з матеріалами інформаційної мережі [1, с. 86].

Вперше можливість отримувати вищу освіту на відстані була реалізована в 1858 р. у Лондонському університеті [3, с. 115], коли кандидатам зі всього світу, незалежно від того, де і яким чином вони здобували освіту, було дозволено складання іспитів для отримання академічних ступенів бакалавра та магістра всіх спеціальностей (окрім медицини).

Бурхливий розвиток дистанційної освіти почався в 90-ті роки XX століття в США та Європі, в нашій країні дистанційна форма навчання має запізнілий характер, тільки з 2000 року почався перший етап розвитку даної форми навчання.

Основу освітнього процесу при дистанційному навчанні складає цілеспрямована і контрольована інтенсивна самостійна робота студента, який вчиться за індивідуальним розкладом, в зручному для нього темпі.

Закон України «Про вищу освіту» серед основних завдань вищих навчальних закладів передбачає «забезпечення

органічного поєднання в освітньому процесі освітньої, наукової та інноваційної діяльності» [2]. Саме тому під дистанційну освіту розробляються нові освітні методичні підходи, що базуються на психологічно орієнтованих принципах побудови: надлишковість, доступність спостереженню, доступність когнітивному досвіду суб'єкта, насиченість навчального середовища.

Організація якісної дистанційної освіти позитивно впливає на інтелектуальний потенціал держави та дає можливість здобувачам вищої освіти цілодобового доступу до навчальних матеріалів, постійну підтримку й консультації викладачів, відеолекції в режимі online, віртуальні тренажери та інші технологічні рішення для забезпечення ефективного процесу навчання.

Отже, сучасні тенденції розвитку дистанційної освіти пов'язані зі зручністю, комерціалізацією та зростаючою кількістю представлених можливостей для користувачів.

Список використаних джерел:

1. Кириченко Н. В. Дистанційне навчання від теорії до практики. *Реалії та перспективи розвитку сучасної освіти: із досвіду роботи українських вчителів*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Житомир, Україна, 08 липня 2020 року). Житомир: Центр прогресивної освіти «Генезум», 2020.–135 с.

2. Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 року № 1556-VII. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Tex

3. Пилаєва Тетяна Історія розвитку дистанційної освіти в світі.*Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка.* Серія: Педагогічні науки 147 (2016): 114-118.

Л.В. Мелех, к.ю.н., доцент
Львівський державний університет внутрішніх справ

ФОРМАЛЬНИЙ ТА ІНФОРМАЛЬНИЙ ПІДХОДИ ДО ВИКЛАДАННЯ ЮРИДИЧНИХ ДИСЦИПЛІН ЗДОБУВАЧАМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Соціально-економічні зміни, що відбуваються в останні роки і десятиліття у всіх розвинених країнах, викликають підвищений інтерес до освіти, що виходить далеко за межі традиційної формальної, – неформальної і інформальної. Адаптивність,

гнучкість і мобільність, властиві даним видам освіти, особливо затребувані в сучасному світі.

Відповідно, розвивається інтерес наукової спільноти до даних проблем. З іншого боку, ще однією фундаментальною і всеосяжною соціальною тенденцією, що знаходить відображення в педагогічній практиці, є повсюдне і загальне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

Проблематика визначення поняття «інформальна освіта». В даний час можна зустріти велику кількість визначень, концепцій, що стосуються інформальної освіти, що свідчить про те, що дане питання є дискусійним і актуальним. Це відносно нова модель професійного розвитку, яка затребувана самими студентами, оскільки форми інформальної освіти спрямовані саме на того, хто навчається, враховують його особисті інтереси і потреби, зосереджені на його особистому зростанні[1].

Інформальна освіта є складною і багатогранною категорією. Сучасні вчені показують, що давати визначення даного поняття необхідно, співвідносячись з поставленими в ньому завданнями, і виділяти саме той аспект, який дозволить досягти поставленої мети дослідження [2]. Методика викладання повинна бути побудована на тісному взаємозв'язку теоретичного змісту дисципліни викладання з майбутньою або нинішньою практичною діяльністю здобувачів вищої освіти.

Всім їм для подальшої кар'єри потрібно мати якісну вищу юридичну освіту. Навчання здобувачів вищої освіти повинно бути персоніфіковане. Тому слід пов'язувати зміст дисципліни викладання з майбутньою практичною діяльністю здобувачів вищої освіти. Це підвищує їх мотивацію, сприяє більш міцному засвоєнню знань. Найбільша складність, з якою стикаються студенти – великий обсяг самостійної роботи. Але саме ця категорія здобувачів вищої освіти має мало вільного часу для виконання цього виду роботи.

При навчанні викладач повинен розвивати насамперед формальні компетентності. Але, працюючи з людьми, які отримали достатній рівень професійних знань і досвіду в процесі роботи, він повинен спиратися на фундамент, сформований в ході неформального і інформального навчання.

Так, здобувачам вищої освіти необхідний навчальний

посібник, в якому б основний теоретичний матеріал був викладений стисло (до 50 сторінок) у вигляді конспектів лекцій або тез з кожної дисципліни. Такий навчальний посібник був би корисним при підготовці до підсумкової атестації, а також як пам'ятка після завершення процесу навчання в практичній роботі.

Якщо дисципліна, що викладається, перетинається з практичною діяльністю, то на аудиторних заняттях навчаються охоче: ставлять питання з практики, розповідають про проблемні ситуації. Досвід показує, що саме така форма занять їм найбільше подобається. Ця ж особливість аудиторії дає можливість будувати заняття на принципах «кейс-стаді» (від англ. case study – «вивчення ситуації»), тобто пов'язувати розгляд теоретичних положень з прикладами з професійної діяльності.

Метод кейс-стаді відноситься до інтерактивних методів навчання і все частіше застосовується у викладанні юридичних дисциплін. Це метод аналізу конкретних ситуацій, який вперше був застосований під час викладання управлінських дисциплін в Гарвардській бізнес-школі. Цінність цього методу полягає в тому, що він формує готовність приймати рішення в стані стресу, ризику, невизначеності, формує вміння в ситуації недостатньої інформації швидко вирішувати проблему на основі адекватної побудови системи пріоритетів.

Можливо, обмежене застосування цього методу пов'язане з тим, що розробка кейсу є достатньо трудомісткою і вимагає опрацювання багатьох інформаційних джерел. Головне його призначення полягає в створенні творчої, цілеспрямованої атмосфери в процесі навчання. При використанні цього методу перед здобувачами вищої освітии ставиться завдання – освоїти теоретичні положення теми, оволодіти практичними навичками використання теоретичних знань.

У діалоговому режимі або в дискусії встановлюються причиннонаслідкові зв'язки, висуваються ключові проблеми і пропонуються різні варіанти їх вирішення. Метод кейс-стаді в навчальному процесі формує позитивну мотивацію до навчання, що сприяє інтелектуальному розвитку здобувачів вищої освіти, отриманню комунікативних навичок, а також підвищує

професійну компетентність викладача.

Самостійна підготовка здобувачів вищої освіти, активна участь в обговоренні проблеми, моделювання і прогнозування розвитку ситуації – все це сприяє підвищенню ефективності навчання. При використанні методу кейсстаді в освіті виникають певні труднощі щодо його методологічної основи[3].

Щоб метод кейс-стаді став ефективним способом поєднання навчального, освітнього і практичного змісту в навчанні, необхідно навчитися застосовувати його в різних видах професійної підготовки. Деякі методи організації освітнього процесу можуть бути успішно інтегровані в кейс-метод. Кейси поділяються за ступенем впливу їх основних джерел: практичні, які відображають реальні життєві ситуації, навчальні кейси, в яких головним завданням є навчання, і науково-дослідні, спрямовані на реалізацію дослідницької діяльності.

У структуру кейс-стаді входять елементи: проблема, історія з реального життя, вказівка місця, особливості дії або учасників ситуації, коментарі ситуації, питання або завдання. В основі використання кейсстаді повинні лежати концептуальні положення досліджуваної теми, що відповідають певному проблемному полю.

Хороший кейс повинен відповідати таким вимогам:

– ілюструвати типові життєві ситуації, бути актуальним на сьогоднішній день;

– розвивати аналітичне та креативне мислення;

– мати достатній рівень складності;

– провокувати дискусію;

– мати кілька рішень[4].

Кейс може бути представлений в різній формі: від декількох пропозицій до кількох сторінок. Однак великі кейси викликають у здобувачів вищої освіти деякі труднощі в порівнянні з малими, особливо на початку навчання цим методом. Відмінною особливістю цього методу є моделювання проблемної ситуації на основі дійсних подій.

Тобто кейс-стаді ілюструє реальну професійну проблему. Кейс – не просто правдивий опис подій, а єдиний інформаційний комплекс, що дозволяє зрозуміти, виявити внутрішню логіку запропонованої ситуації, доповнити

теоретичні положення будь-якої науки.

Крім того, він повинен включати набір питань, що підштовхують до вирішення поставленої проблеми. Деякі вчені вважають, що кейси бувають «мертві» і «живі». До «мертвих» кейсів можна віднести кейси, в яких міститься вся необхідна для аналізу інформація.

Студентам в цьому випадку необхідно лише уважно вивчити представлені матеріали і сформулювати відповідь на основі, наприклад, знання законів. Такі кейси мають, як правило, одне вірне рішення.

Отже, у теорії і практиці навчання здобувачів вищої освіти можна виділити такі необхідні умови для розробки проблемної ситуації (кейсу) для засвоєння теоретичних знань:

– наявність проблеми, що ілюструє теоретичні положення;

– оптимальні для здобувачів вищої освіти труднощі вирішення проблеми;

– актуальність для здобувачів вищої освіти результату рішення кейса.

Зупинимося детальніше на інших особливостях методики викладання юридичних дисциплін для здобувачів вищої освіти. Відповідно до програми навчання письмова робота лежить в основі завдань і перевірки знань, умінь, навичок (контрольна робота). Як завдання рекомендується використовувати тести, теоретичні питання. Контрольну роботу необхідно виконувати з урахуванням таких необхідних вимог. Завдання у вигляді теоретичних питань за своєю суттю представляють спрощений реферат, при цьому формальні вимоги приблизно такі ж.

Мета реферату – освоєння навичок збору та структурування інформації, а також перевірка знань здобувачів вищої освіти за однією з обраних тем курсу, формування вміння аналізувати практичний досвід і вирішувати конкретні завдання.

При написанні реферату рекомендується додатково до матеріалів лекційних та практичних занять вивчити відповідні розділи підручників і навчальних посібників, монографій та інших літературних джерел з теми, здійснити ретельну підготовку і аналіз фактичних даних з додаткової літератури або на підставі власного професійного і життєвого досвіду[5].

Зміст реферату повинен бути спрямований на вирішення

конкретних навчально-методичних завдань, пов'язаних з тими чи іншими розділами цього курсу. Висновки і результати повинні базуватися на теоретичних положеннях, які підтверджуються конкретними даними.

Контрольні завдання можуть бути запропоновані у вигляді тестів. В цьому випадку необхідно вимагати обґрунтування вибору тієї чи іншої відповіді з посиланнями на відповідні джерела. Здобувач вищої освіти повинен навчитися раціонально визначати правильну відповідь, а не вказувати її навмання.

Методи контролю і самоконтролю ефективності навчально-пізнавальної діяльності (вхідний, поточний, підсумковий контроль). Для створення тестів можна використовувати віртуальне середовище. Окрім того, викладач може запропонувати інші творчі завдання.

Наприклад, можна додати завдання в вигляді есе – твори, дослідження в довільній формі за загальною тематикою в рамках предметної області дисципліни. Тематика есе по різним курсам в найзагальнішому вигляді може бути запропонована наступна:

1. Значення досліджуваної дисципліни для майбутньої практичної діяльності.

2. Проблемні питання дисципліни, що вивчається.

3.Розвиток досліджуваної галузі права, прогнозування.

4. Найцікавіша тема дисципліни, що вивчається.

5. Зв'язок дисципліни, що вивчається, з іншими досліджуваними дисциплінами.

Отже, специфіка аудиторії здобувачів вищої освіти підводить нас до висновку про доцільність коректування методики навчання, обсягу і змісту матеріалу, що викладається для підвищення ефективності навчання.

Список використаних джерел:

1. Жихорська О. Зміст формування професійної компетентності навчальнодопоміжного персоналу вищого навчального закладу в умовах інтеграції формальної, неформальної та інформальної освіти. Науковий вісник Мелітопольського держ. пед. ун-ту. Сер : Педагогіка. 2015. №

2. С. 113- 120. 2. Жукевич І. П. Інформальна освіта як фактор трансформації сучасної освіти. Збірник наук. праць Херсонського держ. ун-ту. Педагогічні науки. 2017. Вип. 79 (1). С. 140-144.

3. Кириленко К. М. Світоглядні основи інформальної освіти як реалізація засад інноваційної культури. Вісник Нац. академії керівних кадрів культури і

мистецтв. 2016. № 1. С. 3-8.
4. Комінарець Т. В. Використання неформальної та інформальної освіти у процесі професійного вдосконалення педагога. Педагогічний альманах. 2018. Вип. 40. С. 115-121.
5. Мартинець Л. А. Залучення педагогів до професійного розвитку у неформальній та інформальній освіті. Освіта та розвиток обдарованої особистості. 2017. № 6. С. 15-16.

І.П. Миколайчук, к.е.н., доцент,
В.С. Попадін, здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Питання конкурентоспроможності закладів освіти є сьогодні досить актуальним. Статистичні дані вказують, що в довоєнний період відбулося стрімке зростання їх кількості у приватному сегменті ринку освітніх послуг: академії, коледжі, професійні заклади освіти тощо продовжують створюватися на території України, водночас кількість державних закладів стрімко падає протягом останніх 5 років, а частка випускників ЗВО України за останні 10 років перевищила частку прийнятих абітурієнтів майже на 34% [1, 2]. Не зважаючи на якість освітніх послуг, за індексом глобальної конкурентоздатності Україна протягом останніх 10 років посідала порівняно високі позиції у світі за рівнем охоплення населення вищою освітою. Водночас її рейтинг значно знизився в останні 3 роки, а за якістю освітньої сфери дещо зріс. Серед різних факторів, що вплинули на таку ситуацію – втрата інтересу молоді до здобуття вищої освіти, її знецінення у суспільстві, зростання міграції молоді за кордон на навчання і проживання, втеча молодих чоловіків від призову до армії через військові дії в країні тощо.

В умовах війни України ЗВО не мають можливості запропонувати більш гнучку систему навчання, що відіграє негативну роль у їх розвитку та виживанні. Водночас закордонні заклади освіти пропонують безкоштовне дистанційне навчання, онлайн-школи випускають низку спеціалізованих та досить доступних по ціні професійних курсів для осіб, які втратили роботу через війну, навчання у державних ЗВО йде за

пришвидшеним графіком, що позначиться на суттєвому відтоку абітурієнтів з України до закордонних ЗВО у 2022 році [3].

Проєктний підхід до підвищення конкурентоздатності підприємства передбачає комплекс управлінських та маркетингових інструментів, націлених на формування та підтримку цілісного образу бренду, його іміджу та бачення, а також на створення таких конкурентних переваг, що задовольняють соціальні, функціональні, психологічні та інші потреби цільової аудиторії підприємства.

Зміст проєктного підходу в освіті полягає у реорганізації управлінської діяльності та його структури задля оптимізації роботи закладу під динаміку впроваджуваних проєктів, а також створення системи, якій будуть властиві оперативне реагування на умови зовнішнього та внутрішнього середовища, гнучкість і адаптивність, що дозволяє швидко підлаштовувати та створювати проєктні групи.

Одним із недоліків сучасної системи вітчизняної освіти є її довготривалість. Поряд з тим, що прогресивне світове товариство підтримує скорочення та суб'єктивізацію навчальних програм, орієнтуючи їх на конкретну роль у післядипломній практиці та навчання студентів процесу мислення (наприклад, концепції Lifelong Learning або метод Сократа), в Україні все ще практикується 4-річна програма навчання із великою кількістю загальних дисциплін. Розробка проєктів з професійної підготовки та пришвидшеного отримання альтернатив диплому (за умови відсутності змін у законодавстві) можуть підвищити рівень конкурентоздатності ЗВО.

Серед головних факторів впливу на конкурентоздатність закладів освіти, що є важливими при його виборі абітурієнтами та потребують реалізації затратних проєктів (як можуть бути внутрішньоорганізаційними та зовнішніми, розробленими на рівні Міністерства освіти України), доцільно зазначити такі:

– інноваційність технічного забезпечення, що вимагає ґрунтовного регулярного аналізу ринку щодо тенденцій у сфері НТП, а також впровадження затратних проєктів;

– номенклатура спеціальностей, що вимагає інтеграції різних функцій: аналіз останніх розробок у сфері освіти,

перекваліфікація кадрів та створення нових навчальних програм потребують наявності системи в управлінні, що вже є адаптованою під такі зміни на момент зародження проєкту;

– рівень кваліфікації працівників, що потребує підготовки системи до інтервального заміщення кадрів задля звільнення часу на підвищення їх кваліфікації [4].

Впливовим фактором на конкурентні позиції ЗВО також є розвиток ІТ-сегменту: індустрія зростає щороку на 25-30%, що викликає нестачу кадрів, підвищення заробітних плат і попит на освітні послуги цього напрямку [5]. Актуалізація питання попиту на ринку ІТ-спеціалістів відбувається також за рахунок повномасштабної війни на території держави: кібербезпека, розробка ПЗ та інші напрямки у сфері стали як ніколи популярними та оплачуваними. Більшість вишів України не мають у своєму асортименті спеціальностей ІТ-напрямок, тож вимушені вести пошук нових шляхів стимулювання попиту.

Представлені чинники демонструють наявний зв'язок між підвищенням конкурентоспроможності та проєктним управлінням.

Отже, можемо зробити висновок, що проєктний менеджмент у розрізі підвищення конкурентоспроможності закладу освіти – це важливий підхід до управління та організації діяльності закладу освіти, що націлений на перерозподіл ресурсів закладу задля досягнення ним поставлених та публічно заявлених цілей, задоволення потреб споживачів та контролю балансу між витратами та перспективними результатами від впроваджених змін до діяльності організації, що функціонує на ринку освітніх послуг.

Список використаних джерел:

1. Статистичі дані щодо закладів вищої освіти в Україні. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html.

2. Миколайчук І., Хмурова В. Дуальна освіта у модернізації партнерства з роботодавцями. *Вісник КНТЕУ*. 2021. № 5. С.139-154.

3. Кухарська Л.В. Ринок освітніх послуг в Україні: реалії та перспективи. *Соціально-правові студії*. 2020. Вип. 3 (9). С.184-191.

4. Волошенюк А. Конкурентоспроможність бренду у виборі абітурієнтами закладу вищої освіти: управлінські виклики. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. №82. С.73–76.

5. Всі пішли в ІТ? Що відбувається на ринку праці. BBC. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/features-59055612.

О.Ю. Нестор, к.е.н., науковий співробітник
Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України»

ВПЛИВ МІСЦЕВИХ ЖИТЕЛІВ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ АКТИВІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ЇЇ РОЗВИТОК

Говорячи про розвиток територіальної громади, неможливо уникнути згадки про роль громадян та управлінських активів у цьому процесі. Для кращого розуміння предмету дослідження варто з'ясувати сутність поняття "розвиток громади". Серед учених немає єдиного підходу до визначення зазначеного поняття, однак, як зазначають Galston W. A. and Baehler K. J., поняття розвитку громади є ширшим, аніж місцеве економічне зростання, побудова фізичної інфраструктури чи планування використання земель. Воно має на меті покращення життя людей шляхом досягнення економічного зростання, політичного реагування, справедливості, самодостатності та стійкості шляхом заохочення широкої участі мешканців та розгляду громади як єдиного цілого, а не як незалежних підсегментів [1].

Christenson. J.A. визначає розвиток громади як "групу людей у місцевості, яка ініціює процес соціальних дій для зміни своєї економічної, соціальної, культурної та/або екологічної ситуації". Головною метою розвитку громади для нього є покращення соціальних та економічних умов шляхом економічного зростання, розподілу соціальних благ, технологічного прогресу та соціальних змін [2].

Можна навести наступні ідентифікаційні атрибути, які характеризують розвиток громади:

- передбачає, що спільнота є цілісною. У цьому контексті місцева громада є основною одиницею розвитку;
- стосується всіх місцевих жителів, а не якоїсь окремої групи чи сегменту населення;
- стосується загального життя громади та загальних потреб громади;
- сприяє самодопомозі, покладаючи велику відповідальність на місцевих жителів та лідерів за організацію, мобілізацію та використання ресурсів для покращення громади;

- сприяє та підкреслює переваги участі з урахуванням того, що окремі особи та спільноти мають невід'ємну цінність [3; 4].

Варто зазначити, що розвиток громади та її економічний розвиток є спорідненими, але концептуально відмінними поняттями: розвиток громади є цілісним процесом, який використовується для задоволення загальних потреб громади, що передбачає широку участь громадськості та розширення бази знань громадян. Економічний же розвиток спрямований на економічний сектор, щоб стимулювати місцеве економічне зростання, створювати робочі місця та підвищувати місцеві доходи. Коротше кажучи, це компонент цілісного процесу розвитку громади, який спрямований на економічну сферу [5].

Наведені вище визначення розвитку територіальної громади та її економічного розвитку акцентують на активній участі громадян у підвищенні рівня добробуту та необхідності покращення процесів управління територіальною громадою. Підгрунтям більшості дискусій останніх десятиліть щодо процесів участі стала класична "драбина участі громадян", розроблена у 1969 році Arnstein S. R. [6]. Варто зауважити, що автор бачить проблему у тому, що громадськість не має достатньої влади, і вимірює цінність участі з точки зору щаблів влади громадян. У своїй моделі Arnstein S. R. описує ступінь розширення прав і можливостей громадян, які відповідають рівням залучення та робить припущення, що більший рівень залучення підвищує ефективність. Виходячи з цих аргументів, підхід до розроблення політики на основі співпраці та участі дає справедливіші результати і є функціональнішим, ніж метод прийняття рішень зверху вниз [6; 7; 8].

Результатом високого рівня участі місцевої громади є високий рівень контролю за соціально-економічними видами діяльності та розподіл між ними економічних вигод у прямих доходах, підборі персоналу, покращенні інфраструктури тощо [9]. До переваг участі місцевих жителів у забезпеченні розвитку територіальної громади можна віднести:

- безпосередній вплив програм розвитку на мешканців територіальної громади, як позитивний, так і негативний. Тому вкрай важливо надати мешканцям громади брати участь у плануванні заходів, які впливають на їхнє повсякденне життя.

- доступ до інформації, якою можуть володіти мешканці територіальної громади та яка може бути недоступною з інших джерел;

- можливість визначати стиль та швидкість розвитку територіальної громади, які найкраще відповідатимуть їхнім потребам і прагненням;

- забезпечення справедливого розподілу вигод від розвитку у територіальній громаді як результат участі мешканців громади;

- підвищення обізнаності, впевненості у собі та посилення контролю над процесом розвитку територіальної громади внаслідок активної участі мешканців територіальної громади [10; 11; 12].

Innes J. та Booher D. E. зауважують, що залучення до процесу управління всіх зацікавлених сторін (як громадян, так і представників приватного, державного та неурядового секторів, державних управлінців) – це не одностороннє спілкування, а багатовимірна модель, у якій всі працюють разом і впливають один на одного, та для якої характерне поєднання спілкування, навчання та діяльності [7].

Як уже зазначалося, залучення громадян до місцевого самоврядування та розвитку територіальної громади покращує взаємодію між учасниками цього процесу та підвищує їхню довіру до влади. Також громадяни можуть проходити певне навчання для поглиблення розуміння процесів управління територіальною громадою та їх особливостей. Однак, політичні рішення можуть бути складними і вимагати спеціальних навичок, тож у багатьох випадках участь громадян може бути обмеженою через несумісність зі спеціалізованою та ієрархічною бюрократією органів влади або нестачу знань, необхідних для прийняття обґрунтованих рішень [13].

З огляду на це, вагому роль у цьому відіграють управлінські активи територіальної громади, які можна визначити як “сукупність висококваліфікованих у сфері управління активами територіальних громад фахівців, котрі володіють лідерськими якостями, визначеним набором навичок і мають достатній для провадження ефективної професійної діяльності досвід, а також здатні швидко та якісно навчатися та адаптуватися до змін” [14]. Саме управлінські активи здатні найефективніше сприяти

розвитку територіальної громади завдяки своїй компетентності.

Як уже зазначалося, управлінський актив територіальної громади включає в себе не лише представників органів місцевого самоврядування, але й державного, приватного та неурядового секторів. Однак, не всіх фахівців, зайнятих у зазначених секторах, можна віднести до управлінських активів, а лише тих, які мають певний набір компетенцій.

Список використаних джерел:

1. Galston W. A., Baehler K. J. *Rural Development in the United States: Connecting Theory, Practice, and Possibilities.* Washington D C.: Island Press. 1995.

2. Christenson. J.A. *Themes of Community Development.* Community Development in Perspective, edited by Christenson J.A. and Robinson J.W.. Ames, I A: Iowa State University Press. 1989. Pp. 26-47

3.Long H. B., Anderson R. C., Blubaugh J. A. *Approach fo Community Development.* Iowa City, IA: National University Extension Association and The American College Testing Program. 1973.

4. Grewe N. R. *Social capital and local development: an exploration of three forms of community-based social capital.* Retrospective Theses and Dissertations. 2003. 1433 p. URL: https://lib.dr.iastate.edu/rtd/1433

5. Blair J. P. *Local Economic Development: Analysis and Practice.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1995.

6. Arnstein S. *A ladder of citizen participation.* Journal of the American Planning Association. 1969. 35(4). Pp. 216–224.

7. Innes, J., Booher D. E. *Collaborative policymaking: Governance through dialogue in deliberative policy analyses.* Cambridge, UK: Cambridge University Press. 2003.

8. Innes J., Booher D. E. *Reframing public participation: Strategies for the 21st century,* Planning Theory and Practice. 2004. 5. Pp. 419-436.

9. Berger-Schmitt R. *Social cohesion as an aspect of the quality of societies: concept and measurement.* Center for Survey: Research and Methodology (ZUMA). 2000.

10. Gilliland D., Bellow D. *Two sides to attitudinal commitment: The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanism in distribution channels.* Journal of Academy Marketing. 2002. 30(1). 24–43. https://doi.org/10.1177/03079450094306

11. Van Beuningen J., Schmeets H. *Social capital in 2009: An index for the Netherlands.* Procedia, Social and Behavioral Sciences. 2013. 72(1) . Pp. 73–90. DOI: http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.007

12. Sabet N. S., Khaksar S. *The performance of local government, social capital and participation of villagers in sustainable rural development.* The Social Science Journal. 2020. DOI: https://doi.org/10.1080/03623319.2020.1782649

13. Hawkins C. V., Wang X. *Sustainable Development Governance: Citizen Participation and Support Networks in Local Sustainability Initiatives* Public Works Management & Policy. 2012. 17(1). Pp. 7 –29. DOI: 10.1177/1087724X11429045

14. Нестор О. Ю. Управлінський актив територіальних громад: теоретичні підходи та прикладні аспекти. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2021. Вип. 1 (147). С. 21-26. DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2021-1-4.

Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент
Луцький національний технічний університет

ОСОБЛИВОСТІ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

Одним із найважливіших показників колективу є позитивний морально-психологічний клімат. Сьогодні ця проблема є надзвичайно актуальною і перспективною, оскільки зростають вимоги до психологічного включення особистості в професійну діяльність.

Морально-психологічний клімат – це переважаюче у групі або колективі відносно стійке психологічне налаштування його членів, що виявляється у різноманітних формах їхньої діяльності.

Морально-психологічний клімат формується на основі системи відносин членів колективу один до іншого, до праці, подій, організації в цілому на підставі індивідуальних, особистісних цінностей, орієнтацій. Він відображає психічний стан усіх проявів життя колективу, оскільки поєднує в собі взаємодію всіх чинників і компонентів внутрішнього колективного життя: самопочуття й діяльності, керівництва і лідерства тощо [1].

Морально-психологічний клімат в організації вважається стабільним і комфортним, якщо працівники задоволені своєю працею, задіяні в організаційній культурі, існує дружня і доброзичлива атмосфера, можливість самореалізації і широко поширена свобода самовираження. Керівники, які зацікавлені в подальшому процвітанні своєї організації, велику увагу приділяють комфортності клімату і згуртованості колективу.

А отже, для злагодженої діяльності колективу потрібна надійна команда. Для формування такої команди необхідні згуртованість, взаємовиручка, підтримка і водночас вимогливість до себе та інших, тобто такий стан у колективі,

коли кожному працівнику надаються оптимальні умови для реалізації його здібностей і схильностей. Рівень забезпечення морально-психологічного стану колективу характеризує ступінь психологічної готовності людей вирішувати ті чи інші завдання, проявляти відповідну поведінку.

Основними компонентами психологічної структури морально-психологічного стану є умонастрої, емоційні та вольові стани. Такий стан характеризується конкретним змістом (професійним, моральним, політичним, естетичним та ін.), спрямованістю, рівнем функціонування, ступенем спільності для колективу, міцністю та надійністю [3].

Для підтримки соціально-психологічного клімату в колективі, його зміцнення необхідно ставити цілі та створювати умови для організації спільної діяльності, інформувати про хід реалізації спільних завдань, заохочувати активність, ініціативу, креативність; знаходити спільні інтереси, організовувати спільні справи; формувати традиції колективу; прагнути до емоційного залучення у життя колективу кожного; примножувати загальнолюдські цінності в житті колективу, заохочувати до відкритості, доброзичливості, конструктивних способів розрядки негативних емоцій, не нав'язувати своєї думки, прислухатися до інтересів кожного, зупинятися на спільному, компромісному рішенні; створювати умови для підвищення комфортності самопочуття робітників та збереження стабільно позитивних відносин між керівниками і робітниками; розвивати комунікативну культуру, навички спілкування та співпраці; розвивати здібності членів групи, вміння та потребу в пізнанні інших людей, толерантного до них ставлення [2].

Процес формування особистості завжди тривалий, складний і вимагає колективних зусиль. Його ефективність залежить від багатьох факторів, які впливають на психологічний клімат До них відносимо рівень розвитку колективу, особистість керівника (його професіоналізм, досвід, соціальні установки, моральні якості, стиль керівництва), особливості діяльності, система взаємостосунків у групі, сумісність характерів у групі тощо.

На формування соціально-психологічного клімату впливають фактори внутрішнього і зовнішнього мікро- та макросередовища. До факторів внутрішнього середовища

відносять: вид та тип організаційної структури управління; стиль керівництва; управлінсько-організаційні, економічні умови; наявність та поширеність неформальних зв'язків в колективі. Серед факторів зовнішнього середовища виділяють: політичну ситуацію в країні та дії вищих органів управління, соціально-психологічну сторону науково-технічних розробок та інновацій, соціальне середовище, соціально-психологічні особливості території, на якій знаходиться організація; сучасний рівень економічного розвитку.

Мікроклімат будь-якого колективу є якісним аспектом міжособистісних стосунків, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості.

Значний вплив на морально-психологічний клімат впливають мають мотиви діяльності, тобто психологічні причини, що визначають цілеспрямовані дії людини. Так, мотивами можуть бути потреби й інтереси, переконання й прагнення, ідеали й установки, емоції й потяги. Природно, кожна людина має свій, індивідуальний набір мотивів, який визначає в цілому спрямованість її особистості.

Морально-психологічний клімат в колективі є показником рівня його розвитку та психологічних резервів. Він залежить від того, які стосунки складаються між усіма його учасниками, які цінності і норми вони сповідують, які бар’єри психічної напруженості долають тощо.

Список використаних джерел:

1. Беседин А.Н. Психология общения и конфликта. Харьков : ХНАДУ, 2007. 460 с.

2. Боцюн Ю.В. Способи формування соціально-психологічного клімату в колективі. *Управління розвитком*. 2011. № 20. С.146-147.

3. Інвалідність та суспільство : навч. посіб. / Л. Байда, О. Красюкова-Енс, В. Азін та ін.; за заг. ред. Л. Байди, О. Красюкової-Енс. К. : Київський університет. 2011. 188 с.

4. Терещук Т.С. Покращення морально-психологічного клімату у трудовому колективі. *Житомирський державний технологічний університет*. URL:http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1374/105.pdf?sequence=1

Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент,
А.В. Гаврилюк, здобувач вищої освіти
Луцький національний технічний університет

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПСИХІЧНИЙ СТАН ЛЮДИНИ

Соціальні мережі, якими щодня користуються мільйони людей у всьому світі, негативно впливають на психіку: викликають депресію, почуття самотності та інші неприємні речі. Соціальними мережами в інтернеті користуються близько 40% населення світу. Публікуючи дописи, обмінюючись фотографіями та реагуючи на пости друзів, ми витрачаємо в середньому дві години вдень. У Snapchat майже півмільйона фотографій відправляють щохвилини користувачі соціальних мереж [1].

Соціальні мережі – це об'єднання величезної кількості можливостей (спілкування з друзями, читання публікацій, перегляд відео, можливість поділитися своєю інформацією, і багато іншого), що дає можливість назвати їх великим технологічним досягненням.

Однак, існує зворотна сторона медалі. Разом з великими можливостями приходять і біди. Однак, стверджувати, що соціальні мережі – це одна суцільна біда, не можна. При дисциплінованому та правильному підході можна отримати певну користь і полегшити собі життя. Але завжди існує ризик того, що залежність від соціальних мереж відіб'ється шкідливими наслідками на людській психіці [3].

Результати дослідження вчених показали, що захоплення людей соціальними мережами у ряді випадків може стати причиною психологічної кризи і крім цього знизити рівень концентрації уваги. Так, у більшої половини користувачів соціальних мереж проявляються почуття нервозності, тривожності, іноді неадекватної поведінки.

Соціальні мережі викликають депресію та тривогу. Якщо людина проводить в соціальних мережах більше двох годин на день, це може призвести до значних змін настрою. Мозок перевантажується цифровою інформацією і з часом адаптується до неї, постійно очікуючи таких же об’ємів. Якщо стимул не

задовольняється, наприклад, ми маємо певні перерви у користуванні Інтернетом, то почуваємося нудно. Це явище називається «novelty addiction» – залежність від новин.

Також ми можемо відчувати заздрість щодо інших користувачів соцмереж. Наприклад, коли бачимо фінансові успіхи сусіда або щасливі нові стосунки екс-партнерки. Згідно з дослідженнями, відчуття заздрості може призвести до депресії. Важлива помірність. Ідеально, якщо використовувати соцмережі півгодини на день.

Також соціальні мережі впливають на сон. Залежність від соціальних мереж змушує людину проводити більшу частину свого часу в Інтернеті, нехтуючи реальними контактами з родиною та друзями, а іноді навіть сном. Дослідники з Університету Глазго довели, що надмірна залежність від соціальних мереж (більше 5 годин на добу) може призвести до недосипання, депресії, а іноді і втрати пам’яті. Штучне блакитне світло від екрану зменшує кількість мелатоніну, що виділяється в організмі, який споживає організм і водночас заважає спати. Це випромінювання сповіщає про прихід ранку і вводить в оману шишковидну залозу, яка виробляє «гормон сну» [4].

Чим більше часу протягом дня людина користується соціальними мережами, тим стає менш задоволеною власним життям. Зокрема, через почуття заздрості ми поширюємо інформацію про власний успіх, не показуючи, скільки зусиль і праці щодня вкладаємо в «успіх». Він показує викривлену реальність, і користувачі, які цього не усвідомлюють, відчувають, що їхнє життя непорівнянне з іншими в соціальних мережах. Неконтрольована заздрість може викликати розчарування у активних користувачів Facebook.

Соціальна мережа Instagram найбільше впливає на психічне здоров’я людини, тому що користувачі сфокусовані на візуальному сприйнятті інформації. Одним із найтривожнішим наслідком використання соціальних мереж є несприйняття власного тіла. Дослідження щодо зв'язку між соціальними мережами й сприйняттям тіла дещо схожі, особливо, коли йдеться про взаємодію з контентом, який орієнтований на зовнішність і просування вузьких соціальних стандартів краси. Тобто жінки, чоловіки та підлітки бачать в соціальних мережах

ідеальну картину краси. Це є ідеальне обличчя, фігура та саме фото. Вони порівнюють себе з цим ідеалом, якого насправді не існує, тому що насправді ті фото відредаговані багатьма фільтрами. Якщо і так стурбовані своєю зовнішністю – внаслідок генетичних і соціальних факторів, – то дивлячись на свої світлини і порівнюючи їх з ретельно відібраними світлинами, людина неминуче буде ще більше непокоїтися. Саме через це в більшості випадках жінки мають такі хвороби, як булімію та анорексію; часто не сприймають себе і роблять пластичні операції.

Отже, за підсумками аналізу наукових джерел, вплив соціальних мереж на психічний стан людини показує, що захоплення людей такими ресурсами у багатьох випадках може стати причиною психологічної кризи і крім цього знизити рівень концентрації їхньої уваги. Так, у більшості половини користувачів соціальних мереж проявляються почуття нервозності, тривожності і іноді неадекватної поведінки.

Список використаних джерел:

1. Жичкіна А.М. Про можливості психологічних досліджень у мережі Інтернет. Психологічний журнал. Т. 21. № 2.
2. Потапюк Л. М. Вікова та педагогічна психологія : навч. пос. Луцьк : ПП Іванюк, 2010. 215 с.
3. Турецька Х.І. Психологічні чинники Інтернет-залежності. 2012. 58 .
4. The influence of social networks on the psyche URL: https: kovelpost.com/blogs/186 (дата звернення: 04.05. 2022).

Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент,
В.В. Мельник, здобувач вищої освіти
Луцький національний технічний університет

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЗАЛЕЖНОСТІ НА ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ ШКОЛЯРА

Інтенсивний розвиток цифрових технологій здійснює активний вплив на всі сфери життєдіяльності людини. Вони формують іншу свідомість, освіту, цінності та установки Таким чином сформувалася модель нової людини – Homo digitalis. Її основними характеристиками є: одномірність буття, зосередженість на собі, володіння сенсорними вміннями

об’єктної регуляції, нездатність прораховувати ризики непередбачуваних майбутніх життєвих ситуацій, нездатність до активної, продуктивної, перетворювальної діяльності [1].

Сьогодні з’являються технологічні новинки, посилюється тенденція збільшення багатофункціональності речей. Мобільні телефони перестали нести свою функцію лише як засоби зв’язку, їх функціонал зріс до рівня персональних комп’ютерів. Інтенсивно розробляються гаджети, які здійснюють контроль фізіологічних показників людини; системи безпеки, які працюють з персональною інформацією за допомогою дактилоскопічного доступу; датчики, які використовують для відстежування. З’являються побутові прилади, які можна легко відстежувати, самостійно задавати алгоритм їхньої роботи за допомогою гаджетів. Завдяки своїм атрибутам (портативності та необмеженої функціональності) гаджет є незамінним інструментом для спілкування, оплати рахунків, засобом для дистанційного навчання і роботи.

Однак, «цифрові аборигени» не лише розвиваються, а й набувають цифрової залежності – нав'язливого страху та сильного занепокоєння залишитися без свого мобільного телефону, що дістало назву «нозофобія».

Так, у людини спостерігається паніка навіть тоді, коли розряджається батарея чи стається збій операційної системи. Така підвищена збудливість та залежність пригнічують активність лобних доль головного мозку, що відповідають за настрій людини. У результаті виникають спалахи агресії, з’являється жорстокість. Така залежність включає в себе як і нав’язливе бажання «вийти» в чат або соціальні мережі, так і надмірне захоплення онлайн-іграми. Внаслідок надмірного використання гаджет може спричинити гаджет-залежність, яка має негативні наслідки (проблеми з поставою, зором, ризик виникнення гіподинамії, проблеми із соціалізацією, комунікацією, сприйняттям, навчанням).

Зловживання інформаційними та цифровими технологіями призводить до порушень психічного розвитку не лише у дорослих, а й у школярів, особливо молодших класів. Молодший шкільний вік – це період інтенсивного психічного та особистісного розвитку, важливим етапом якого є засвоєння

нової ролі та соціальна адаптація. Тому саме пізнавальна та емоційно-вольова сфера на цьому етапі є чутливою до зовнішніх негативних впливів [2].

Сучасні гаджети здійснюють негативний вплив на мовлення молодшого школяра. Цей вплив характеризується пасивним сприйняттям і засвоєнням нових слів, а також відсутністю читання. Унаслідок збільшення ролі гаджетів учні дедалі більше байдужіють до книжок. Відсутність читання негативно впливає не лише на розвиток мовлення у молодших школярів, а й на розвиток загального рівня освіти, культури і духовності. Внаслідок цього «у порівнянні з дітьми двадцятого століття вони (сучасні малюки) здебільшого не вміють красиво або хоч якось зв'язно висловлювати свої думки, вести діалог, тобто ненавчені чути співрозмовника» [4, с. 160].

На етапі інтенсивного розвитку сучасних інформаційних технологій ми також спостерігаємо зниження інтелектуального рівня учнів, основними причинами якого є: вроджені або набуті хвороби фізичного або психічного характеру; низький розвиток у дошкільному віці внаслідок недостатнього навчання та виховання; порушення соціалізації учня; негативний вплив навколишнього середовища.

Цифрові технології також негативно впливають на пам'ять і увагу. Попри те, що гаджет – це засіб для дистанційного навчання, пошуку відповідей на будь-які запитання завдяки мережі Інтернет, сучасні діти використовують цю властивість пасивно, не запам'ятовуючи при цьому знайдену інформацію, адже будь-яку інформацію можна подивитися ще раз в нотатках.

Учені довели, що «сигнали» з телефону активують у мозку ту ж саму мимовільну і несвідому систему уваги, яка відповідає за сприйняття свого імені. Ці сигнали, на нашу думку, відволікають від навчання та спричиняють низькі результати у тестуваннях. Навіть фоновий шум від ноутбуків, телефонів, де йде кіно чи грає музика, призводить до гіперактивності та проблем з концентрацією уваги.

Також варто зауважити, що гаджети спричиняють таке явище як «кліпове мислення». Воно утворюється внаслідок складності в концентруванні учнів на одній дії, оскільки вони звикають до поверхової уваги на велику кількість предметів або дій

одночасно (написати текстові повідомлення, зробити уроки, при цьому слухати музику або дивитися фільм) [3].

Як бачимо, гаджети негативно впливають на інтелектуальний розвиток школярів, що проявляється у зниженні пам’яті, уваги та, як наслідок, низьких результатах навчання. Постійне використання екранів призводить до зниження IQ та мовного розвитку дітей. Чим менший вік дитини, тим сильніші негативні наслідки, які супроводжуються проблемами з моторикою, мовленнєвим апаратом, порушенням пам'яті, поганою концентрацією, зниженням креативності мислення.

Список використаних джерел:

1. Концепція виховання дітей та молоді в цифровому просторі. Національна академія педагогічних наук України. Кремень В., Сисоєва С., Бех І. та ін. Київ, 2021. 52 с.

2. Потапюк Л.М. Вікова та педагогічна психологія : навчальний посібник. Луцьк : ПП Іванюк, 2010. 215 с.

3. Струтинська О. Особливості сучасного покоління учнів і студентів в умовах розвитку цифрового суспільства. *Open educational e-environment of modern University.* 2020. № 9. С. 145–160.

4. Царенко Н. Як ми псуємо наших дітей і як припинити це робити; пер. з іноз. мов; худож. Н. Коханій. Харків : ВД «ШКОЛА», 2021. 288 с.

О.М. Рибак, к.е.н., доцент,
А.С. Кушнір, здобувач вищої освіти
Національний авіаційний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

Поняття традиційної освіти асоціюється з формою навчання, в якій використовується класична лекція та написані підручники та посібники. У цьому студенти є пасивними одержувачами знань. Основною метою освіти є їх передача від джерела – професора до студента. Коли йдеться про сучасне розуміння освіти, метою не є просте відтворення знань, а прагнення, наскільки це можливо, активно залучити студентів до процесу набуття знань, у якому існують різні джерела знань. Учні можуть обирати джерело, через яке можуть отримувати матеріал, та регулювати темп його засвоєння. Саме впровадження інформаційних технологій у навчання дозволяє реалізувати цей сучасний підхід.

В епоху стрімкого збільшення обсягу глобальних знань, інформаційні технології дозволили неперевершено модернізувати підхід як до подачі в вищому освіті на світовому рівні, так і ускорити впровадження та реалізацію системи дистанційного навчання. Таким чином, під впливом сучасних технічних і технологічних досягнень і досягнення сучасного людини діяльності в частній і діловій сфері відповідно до можливостей, система освіти, особливо система вищої освіти, в останні роки активно включається в сферу ІТ-підтримки навчального процесу.

Сучасне навчання включає в себе впровадження мультимедійних систем, дистанційного навчання, віртуальної школи та інших інформаційних технологій, які підтримують способи загального навчання між викладачами та студентами, що призводить до підвищення активності студентів, кращої оцінки їх знань та просування відповідно до індивідуальним здібностям та раніше отриманими знаннями.

Дистанційне навчання - щодо нової моделі навчання, що підтримується інформаційно-комунікаційними технологіями, безумовно, дає нові можливості в навчанні. Найважливіше в цьому відіграє розвиток Інтернету, який дозволяє не тільки видалений доступ до навчальних матеріалів, а й безперешкодний зв’язок між викладачами та студентами, при чому в тих випадках, коли вони знаходяться в віддалених інших від інших місць. Однак з появою такого підходу в навчані виникло безліч суперечливих думок про значення та призначення віртуального способу спілкування з відношенням до класичних лекцій.

Безсумнівно, система дистанційного навчання має багато переваг. Система дистанційного навчання по відношенню до класичного, традиційного підходу до навчання показує наступні переваги:

– Гнучкість часу та простору – учні навчаються незалежно від часу та простір, час і освіта стають доступними для тих, хто приходить в інститут був би неможливим через географічну віддаленість або з проблеми зі здоров'ям;

– Взаємодія між студентом і вчителем, що відбувається через комп'ютер (електронна пошта, дискусійні форуми) часто є більш

прямим та інтенсивним дбайливе спілкування на уроці.

– Використовуйте інтерактивний навчальний контент та різні медіа або текстом, зображеннями, анімація, моделювання, звук, відео для представлення контенту та їх адаптація до студентів.

Всі ці переваги багато в чому відповідають студентам. Залишити їм достатньо місця для кращого планування часу та більшої здатності до аналізу який викладається, є основною мотивацією для навчання та навчання. Навчальні матеріали є найважливішим елементом дистанційної освіти.

У класичній освіті вони представляють лише підтримку процесу навчання в якому вчитель грає головну роль.

Процес підготовки та розробки електронних матеріалів для системи дистанційного навчання – це цикл з чотирьох етапів: аналіз, проектування, розробка та оцінка. Крім того, кожна фаза має свої власні конкретні цілі, а результати попереднього етапу служать вхідними до наступної фази.

Підсумовуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що наявність високоякісних, відповідних ресурсів, випуск або доступний доступ до необхідних ресурсів та адекватна адаптація та ресурси онлайн-маркетингу є першорядними характеристиками основних переваг сучасних підходів у освіті.

Дистанційне навчання надає багато інноваційних можливостей у процесі здобуття нових знань. Гнучкість часу та простору, взаємодія між студентом і викладачем, що відбувається за допомогою комп’ютера, використання інтерактивного навчального контенту та різних медіа для подання контенту, потім можливість відвідувати престижні програми в якісних закладах, які ведуть відомі експерти без зміни місця проживання , а розвивати незалежність у пошуку джерел інформації – це лише деякі переваги концепції системи дистанційного навчання.

Не можна заперечити, що використання сучасних медіа, дидактичного навчання стало більш динамічним і цікавим, адаптованим до можливостей учнів. Насправді навчання все частіше використовується в освіті.

Важливим у цій сфері також є постійне оцінювання ефективності та рівня розвитку системи дистанційного навчання відповідно до змін, що відбуваються в розвинених країнах, а

також на основі досвіду та ставлення викладачів та студентів на практиці.

Список використаних джерел:

1. Гриньова М.В., Кононец Н.В., Дяченко-Богун М.М., Рибалко Л.М. Ресурсно-орієнтоване навчання студентів в умовах здоров'язбережувального освітнього середовища / // Інформаційні технології і засоби навчання. — 2019. — Т. 72, № 4. — С. 182—193.
2. Ажажа М. А. Напрями державного управління модернізацією освіти в контексті євроінтеграції України Інвестиції: практика та досвід № 8/2018 С. 94-99. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/21.pdf
3. Щокін Р. Г. Підходи до розуміння поняття «освіта» // Державо- та правотворчі традиції українського народу: збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ірпінь, 23 листопада 2016 р.). С. 131–132.

Ю.О. Силкіна, к.е.н., доцент,
Д.В. Самойленко, здобувач вищої освіти
Державний торговельно- економічний університет

КРЕАТИВНІ ХАБИ: НОВИЙ УНІВЕРСИТЕТСЬКИЙ ПРОСТІР

У сучасному постіндустріальному світі головним ресурсом стала людина та її інтелектуально-креативні здібності.Сьогодні творчі індустрії є одними з найбільш динамічних секторів світової економіки. І підтвердженням цього процесу ми спостерігаємо все більше нагромадження капіталу в креативних секторах, зростання експорту креативних товарів та послуг, формування мережі креативних організацій та угрупувань, зростання креативного класу населення.

І саме найбільш важливим є наявність креативних організацій в закладах вищої освіти. Адже саме в них сучасна молодь отримує необхідні знання та вміння для майбутньої реалізації свого потенціалу. До основних видів таких організацій належать: коворкінги, майстерні, лабораторії та креативні хаби. Ці простори дають змогу більшій чисельності студентів розвивати та реалізовувати свої таланти та здібності.

Звернувшись до визначення в Глосарію креативних індустрій, креативний хаб – це творчий центр, який надає простір та забезпечує умови для творчої роботи; спосіб

організації роботи, в основі якого лежить динамічне поєднання різноманітних талантів, дисциплін та навичок для посилення інноваційного потенціалу певного проєкту [1].

Важливою є думка української керівниці напряму «Креативна економіка» Британської Ради в УкраїніАнни Карнаух, щодо розуміння необхідності хабів в університетах:

«Студентам творчих професій необхідні місця перетину, де вони могли б співпрацювати одне з одним, тестувати свої ідеї, створювати проєкти. Просто приходити на заняття, а потім повертатися додому чи в гуртожиток — це не про використання потенціалу університету» [2].

Світова практика свідчить, що найбільшого успіху досягають креативні хаби при університетах, де фактично створені найсприятливіші умови для інкубації ідей та подальшої їх комерціалізації.

Беручи до уваги рейтинг найбільш інноваційних університетів світу, складений ReutersTop 100 [3], важливим є те, що згадані університети роблять величезний вклад у просуванні науки та розробках нових технологій. При кожному з них створена відповідна інфраструктура для навчання студентів і аспірантів, проведення їхніх наукових досліджень, а також креативні лабораторії і хаби.

Так, у Стенфордському університеті працює хаб зі співпраці, інновацій та творчості — Stanford d.school. Там навчають креативному методу для розв’язання проблем різної складності — дизайн-мисленню.

А у Массачусетському технологічному інституті працює MIT Media Lab — міждисциплінарна дослідницька лабораторія, що займається проєктами, спрямованими на зближення технологій, мультимедіа, науки, мистецтва і дизайну. Також ця дослідницька група створює нові технології і знаходить нові види діяльності, що дозволяють дітям здобувати досвід навчання через творчість.

А що ж в Україні?

Хоча, як ми звернули увагу, жоден з Українських вишів не потрапив в рейтинг найбільш інноваційних університетів Європи, проте і ми не стоїмо на місці.

У Державному торговельно-економічному університеті

студенти мають можливість не лише здобувають знання, але й розвивати свої різноманітні таланти, реалізовувати амбіції, тренувати професійні soft-skills. Для цього там відкриті сучасні коворкінги, такі як:

«KNUTE HUB» – простір для творчої інтелектуальної креативної роботи, який облаштований трьома робочими зонами, залою зустрічей, відпочинку та конференц-залою. На території комплексу діє студія з окулярами віртуальної реальності, а також зона для кіберспортсменів.

А також «PHYGITAL HUB» - це унікальна можливість для студентів, що розкриває нові перспективи в комунікаційному просторі завдяки об'єднанню фізичних і віртуальних об’єктів. Він поділений на кілька робочих зон, які дозволяють в одному просторі комфортно навчатись та займатись творчістю; арт простір, що призначений для творчих заходів та генерації креативних ідей; і звісно зал медитацій, де студенти можуть здобувати цінний досвід комунікації, вчитись мистецтву переговорів та тонкощам дипломатії, обговорювати найрізноманітніші теми.

Сучасна економіка доволі швидко рухається вперед. Щоб бути успішними не лише сьогодні, а й завтра, потрібно навчати, і навчатися саме креативності.На етапі переходу від ринкової економіки до креативної з стрімким ростом технологій головними цінностями стають персонал, його творчі можливості, нестандартний підхід до справи. Все це може забезпечитися через модель креативних хабів при університетах.

Список використаних джерел:

1.Глосарій креативних індустрій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uccs.org.ua/hlosarij-kreatyvnykh-industrij/

2.Theukrainians: Місця, де народжуються ідеї [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://theukrainians.org/mista-ideyii/

3.Reuters Top 100: The World's Most InnovativeUniversities [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.reuters.com/article/us-amers-reuters-ranking-innovative-univ/reuters-top-100-the-worlds-most-innovative-universities

4.Державний торговельно-економічний університет [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://knute.edu.ua/blog/read/?pid=38345&uk

В.С. Степура, к.е.н., доцент,
О.С. Чернишова, к.т.н., доцент,
М.А. Томіленко, здобувач вищої освіти
Національний авіаційний університет

ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВАРІАНТУ ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ

Головні завдання проєктного управління полягають у тому, щоб були досягнуті усі цілі та виконані всі завдання проєкту. При цьому мають бути враховані обмеження, серед яких можна назвати зміст проєкту, тривалість та фінансування. Зважаючи на останнє, питання визначення ефективного варіанту проєктного рішення є актуальною задачею. Проектування досить складний виробничо-творчий процес, особливо на етапі втілення готового проєкту. Процес передбачає дотримання основних принципів:

1. Послідовність від загального до конкретного. Проєктування починається з вирішення питання про доцільність будівництва, визначення місця, оцінки властивостей території, розробки технологічних, об’ємно-планувальних, конструктивних та інших рішень, а також подальшої деталізації проєктного матеріалу до рівня, необхідного для виконання будівельно-монтажних робіт.
2. Комплексність всіх робіт і прийняття рішень. На всіх стадіях проєктування рішення приймають з урахуванням їх взаємозв’язку. Процес проєктування супроводжується узгодженням прийняття рішень між технологічною, архітектурно-будівельною, енергетичною, транспортною та іншими частинами проєкту.
3. Варіантність проєктування. У проєкті повинен бути реалізований найбільш економічний і ефективний за своїми техніко-економічними показниками варіант вирішення поставленої задачі.

У процесі проєктування і будівництва інженерно-технічні, організаційно-технологічні або господарські рішення приймаються в умовах багатоваріантності. Одне і теж приміщення або споруда можуть мати різні конструктивно-компонувальні або об’ємно-планувальні рішення, можуть виконуватись з використанням різних матеріалів, різних методів виконання робіт із застосуванням різних засобів механізації. В

такому випадку виникає задача: з множини варіантів вибрати найбільш раціональний або оптимальний.

Раціональний варіант завжди вибирають шляхом співставлення техніко-економічних показників по кожному з варіантів, співставлення показників нового проєкту з еталоном або побудованою спорудою. Приймається те рішення, при якому при умові однакової надійності і безпеки для свого здійснення потребує менших затрат.

Якщо порівняльні варіанти відрізняються один від одного лише розтратами необхідних капітальних вкладень і експлуатаційними витратами (поточними витратами), то найбільш ефективне рішення буде відповідати мінімуму модифікованої суми приведених будівельно-експлуатаційних затрат. Модифіковані приведені затрати є частковим випадком інтегрального ефекту капітальних вкладень.

Виходячи з цих умов пропонується розглянути класичну нерівність $\frac{C_2 - C_1}{K_1 - K_2} \rangle E_i$, яка може бути представлена як $C_2 - C_1 \rangle E_м (K_1 - K_2)$, а потім приведена до виду:

$$C_1 + E_м K_1 \langle C_2 + E_m K_2 \qquad (1)$$

де C_1, C_2 – поточні (питомі, експлуатаційні) витрати варіантів; K_1, K_2 – приведені до одного базового року одноразові капітальні вкладення в реалізацію порівнюваних варіантів; $E_м$ – ефективність інвестицій в народне господарство.

Оскільки доданки $(C + E_м K)$ мають одну розмірність, то позначивши суму символом Z і при умові її мінімізації може бути використана у якості критерію ефективності при порівнянні будь-якої кількості варіантів.

Якщо, наприклад, порівнюються два варіанти, то приймається той, який має менше значення, т.т. при $Z_p = Z'_p - Z''_p \langle 0$, де Z'_p і Z''_p – річні приведені затрати по першому і другому варіантах капітальних вкладень, а різниця приведених будівельно-експлуатаційних витрат може бути представлена у вигляді:

$$Z_p = E_м (K_1 + K_2) + (C_1 + C_2), \qquad (2)$$

де K_1, K_2 – відповідно величини капітальних вкладень по першому і другому варіантах. Значення економії поточних витрат (при $C_1 \rangle C_2$) обумовлює приріст прибутку. Враховуючи податок на прибуток, на всю величину економії поточних затрат слід відносити на приріст чистого прибутку підприємства. В подальшому автори впроваджують модифіковані моделі, що дозволяє визначати ефективність окремих чинників запропонованого проєкту.

Список використаних джерел:

1. Методичні рекомендації щодо визначення загальної соціально-економічної ефективності фінансування робіт з нового будівництва, реконструкції та ремонтів автомобільних доріг загального користування. К.:ДП «ДерждорНДІ» імені М.П. Шульгіна». 2020. 22 с.
2. Автомобільні дороги: Проектування. Будівництво: ДБН В.2.3-4:2015. [Чинний від 2016 – 04 – 01]. К: Мінрегіонбуд України, 2015. 104 с.
3. Степура В.С. Визначення варіанту будівництва доріг на основі порівняльної економічної ефективності. Вісник Інженерної Академії України. 2013. №1. С. 293-300.

Г.М. Стояцька, к.філос.н., доцент

Дніпровська академія неперервної освіти

ОСВІТНЄ ЛІДЕРСТВО У ЕПОХУ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Неймовірно важкі випробування, що випали на долю країни, вимагають перегляду традиційних поглядів на управління освітою. В цьому контексті питання освітнього менеджменту набуває особливого значення. Традиційні підходи не є ефективними та не задовольняють ані суспільних очікувань, ані потенціалу самої освіти. Ресурси та зобов’язання освітніх установ мають відповідати функціонуванню освітніх інституцій, в протилежному випадку вся система перетворюється лише на декларацію. Соціальна реальність і суспільні запити на сьогодні є такими, що підхід до лідерства в освіті неодмінно має бути зміненим.

Питання про те, яке саме освітнє лідерство потрібне, пов’язане з питаннями його визначення. Польські колеги звертають увагу, що «Лідерство можна розуміти через: класичну парадигму лідерства (домінування значної особи чи елітної групи); або трансакційну парадигму (вплив і переговори); або візіонерську парадигму (інколи її називають харизматичною, де

найважливішим є чітке бачення); або органічну парадигму (існує в багатокультурному та різноманітному світі, де лідерство є гнучким, а лідери змінюються залежно від ситуації)» [1].

Трансформаційний потенціал освіти передбачає, що вона здатна змінити не лише суб'єкта, а й середовище. Поширена точка зору на освіту як осередок соціальної реконструкції, як протидію маргіналізації окремих груп та відчуженню окремих осіб вже не відповідає потребам сьогодення. Освіта не може бути просто інструментом інтеграції до соціуму або збереження соціального статусу [2; 3]. Необхідні фундаментальні зміни в уявленнях про освітнє лідерство та формування його нової концепції. Потрібні ґрунтовні зусилля, щоб інтелектуальна та матеріальна інфраструктура відповідала сучасним суспільним запитам та соціальним ризикам. Серед перших кроків цієї трансформації нам потрібні зміни в освіті та освітньому керівництві. Тому що традиційне управління проявляє себе як фатально неспроможне задовольнити попит на якісні освітні послуги. Криза управління в усіх освітніх сферах (дидактичній, науково-дослідницькій, адміністративній) проявляється у змінах старих візій на новий безлад з тотальним нерозумінням потреб суспільства і нового покоління фахівців і вчених. Ризик «розчарування молоді» стане критичною загрозою в короткостроковій перспективі. «Важкі суспільні перемоги можуть бути знищені, якщо нинішнє покоління не матиме адекватних шляхів до майбутніх можливостей і втратить віру в сучасні економічні та політичні інститути» [4].

Сучасна парадигма освітнього лідерства має спиратись на сукупність здібностей, а не суму штучно створених умов. Традиційно бачення лідерства як владної вертикалі, як «процес впливу на інших, як метод примусового підпорядкування, спосіб переконання, ефект взаємодії, механізм або досягнення цілей, захід для побудови структур, переговори про владу, особистість. профіль і навіть як манера поведінки» [5] має відійти в минуле. Сам феномен лідерства повинен перестати бути міфологізований, оскільки, наразі, переважна більшість керівників не в змозі добре керувати і, в дусі ефекту Даннінга-Крюгера, навіть не в змозі усвідомити власної обмеженості в переважній більшості питань (в ту числі в питаннях власної

компетентності).

Сукупність лідерських здібностей означає емоційний інтелект, емпатію, вміння працювати в команді, чутливість, повагу до прав, здатність самостійно приймати рішення, відмінні від традиційних бачень «ефективного керівника». Освітнє лідерство має бути моделлю наслідування та довіри. Власний приклад та повага до організаційних, наукових, дидактичних ініціатив мають стати у сучасній вищій школі нормою взаємин. Стандартом має бути повага до індивідуальності та справедливість, підтримка особистісного розвитку та бажання постійно вчитись. Основним шляхом до такого реформаторства має бути включеність колективу в процес прийняття рішень, розподіл лідерства. Співпраця, солідарність та повага до інших – це ті шляхи, які здатні відновити довіру до феномену вищої освіти як в сенсі професійної школи, так і в сенсі дослідницького осередку. Звісно, умовою цього має бути стратегічний напрям розвитку, який відповідає потребам сьогодення.

Список використаних джерел:

1. Mazurkiewicz G. Leadership and mental models. Study of school principals' awareness. *Zarządzanie Publiczne*, 4 (20), 2013: 27-48. Web. 20 mar. 2013.

2. Mazurkiewicz G. Educational Leadership in Times of Crisis. *Risks*, 2021, 9, 90. https://doi.org/10.3390/risks9050090

3. Łuczyn'ski J. Zarzą dzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole. 2011. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellon´ skiego.

4. The Global Risk Report. Cologny: World Economic Forum. 2021.

5. Smith Stuart C., Philip K. Piele. School Leadership: Handbook for Excellence in Student Learning, 4th ed. Thousand Oaks: Corwin Press, A Sage Publications Company, 2006.

Л.А. Хромушина, к.е.н., доцент
Сумський національний аграрний університет

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГАЛУЗІ ОСВІТИ

Сучасний рівень розвитку вітчизняного суспільства, глобалізаційні та євроінтеграційні процеси вивели на передові позиції розуміння, необхідність та заходи щодо розвитку людських ресурсів на засадах людиноцентризму, актуалізували нові умови формування кадрового потенціалу.

У розвинутих країнах світу значні інвестиції спрямовуються саме в освіту, підготовку і перепідготовку кадрів. Між тим, в Україні склалися несприятливі умови щодо збереження і відтворення трудового і кадрового потенціалів, у тому числі у закладах освіти. Це є результатом, насамперед, затяжної кризи в політичній, соціально-економічній, ідеологічній, культурній сферах. Наразі наша держава та суспільство переживають потужний удар та катастрофічну кризу через повномасштабного воєнне вторгнення, руйнівні наслідки якого для нашої держави, українців та світового порядку можна тільки обережно прогнозувати. Відбувається відтік кадрів за кордон, внутрішнє переміщення, переважно, у західну частину країни, і це тимчасово вилучає з активного економічного життя сотні тисяч і більше людей. За таких трагічних обставин Україні буде складно швидко, проте вкрай необхідно, життєво важливо досягнути стандартів розвинутої демократичної та соціальної країни, в якій багатством суспільства визнається людина з її інтелектом та знаннями.

Очевидно, що система освіти відіграє ключову роль у забезпеченні сталого, динамічного та усталеного розвитку суспільства в сучасних умовах, а формування наукового, науково-педагогічного, педагогічного й загалом інтелектуального потенціалу України має стати пріоритетним напрямом державної освітянської політики [4, с. 6].

Задля забезпечення високого рівня економічного розвитку та ефективності діяльності є важливим не просто мати в наявності достатньої кількості осіб з вищою освітою, а й щоб вони були конкурентоспроможними професіоналами, підготовка яких має забезпечуватися навчальними закладами, зорієнтованими на освіту високої якості. Кадровий потенціал у системі освіти в реальному вигляді можна представити як можливості працівників; якість їх професійної, фахової та кваліфікаційної підготовки; сукупність трудових, особистісних, психологічних і фізіологічних якостей, а також творчих здібностей [5].

Сучасні дослідження кадрового потенціалу освітньої галузі свідчать про те, що реалізація наукових підходів до цієї проблематики відіграє у подальшому важливішу роль у вирішенні сучасних проблем та завдань суспільства. Це

зумовлено переходом розвинених країн на вищий рівень свого розвитку, який характеризується інтелектуалізацією технологій професійної діяльності людини в усіх сферах її продуктивної діяльності. Для сфери освіти це означає постійне оновлення спектру освітніх послуг, підвищення якості кадрових ресурсів, збільшення продуктивності їх професійної діяльності [1, с. 10].

Науковці серед низки основних стратегічних напрямків розвитку вищої освіти в Україні звертають увагу, насамперед, на ті, що пов'язані з підготовкою висококваліфікованих кадрів, тому що кадровий потенціал є серцевиною будь-якого науково-освітнього організму, будь-якої сфери діяльності [2, с. 326]. Викладач є центральною фігурою освітнього процесу, яка впливає на реальний стан освітнього процесу у закладі вищої освіти та має вживати заходів, необхідних та спрямованих на підвищення економічної ефективності всього освітнього процесу [3, с. 136].

Отже, попри наявні та очікувані негативні наслідки війни для країни, державна політика повоєнного часу у галузі освіти має бути спрямована на збереження, відтворення та зміцнення кадрового потенціалу, оскільки саме він є та у подальшому буде ключовим фактором визнання та позиціонування України як розвинутої європейської держави.

Список використаних джерел:

1. Власюк Т. М. Оцінювання кадрового забезпечення системи освіти: регіональний аспект. *Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки.* № 4 (137), 2019. С. 8–21. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14740/1/V137_P008-021.pdf (дата звернення: 05.05.2022).

2. Голуб І. О., Хромушина Л. А. Кадровий потенціал закладів вищої освіти як об'єкт управління. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку* : X наук.-практ. конф. з міжнар. участю. 1 листопада 2021 р. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2021. С. 325–327. URL: https://adm.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2021/10/zbirnyk-tez-kh-naukovo-praktychnoi-konferentsii_2021.pdf (дата звернення: 07.05.2022).

3. Грищенко І. М. Фактори підвищення ефективності освітньої діяльності вищих навчальних закладів України. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 134–141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_3_18 (дата звернення: 05.05.2022).

4. Теорія та практика управління професійним розвитком науково-педагогічних та педагогічних працівників в умовах трансформаційних змін в освіті : кол. моногр. / За наук. ред. Є. Р. Чернишової. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 296 с.

5. Шевчук Н. В., Колос І. В. Кадровий потенціал системи освіти і його роль

у підготовці фахівців для інноваційної економіки. URL: https://knutd.edu.ua/publications/conference/27.03.2014/Kolos_Shevchuk_54.pdf (дата звернення: 09.05.2022).

В.А. Худавердієва, к.е.н., доцент
Державний біотехнологічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У БАКАЛАВРІВ І МАГІСТРІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 242 «ТУРИЗМ» З УРАХУВАННЯМ ПРОФЕСІЙНИХ СТАНДАРТІВ

Мобільні зміни, що відбуваються в суспільстві, мають на увазі прискорення вдосконалення освітнього простору освітніх установ вищої освіти. У зв'язку з цим у закладах вищої освіти здійснюється впровадження нових освітніх стандартів. Актуалізація державних освітніх стандартів компетентністного формату на основі професійних стандартів ґрунтується на кореляції системи освіти і сфери праці. В даний час особливо актуальними стають проблеми підготовки кадрів для індустрії гостинності, туризму і сфери сервісу, які обумовлені значними змінами сучасної системи підготовки кваліфікованих фахівців. При проектуванні основних освітніх програм пріоритетним є визначення і формування професійних компетенцій, що корелюють з трудовими функціями фахівців певних кваліфікаційних рівнів. Професійна компетенція в сучасних науково-педагогічних дослідженнях розуміється як «здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, уміння і знань при рішенні професійних задач» [1-3].

Здобуття необхідних знань, вмінь та навичок під час навчання за спеціальністю «Туризм» дають змогу випускникам здійснювати професійну діяльність на таких посадах: менеджер (управитель) з туризму; туризмознавець; інструктор-методист з туризму; інструктор оздоровчо-спортивного туризму (за видами туризму); фахівець з туристичного обслуговування; організатор туристичної і готельної діяльності; менеджер з туристичного напрямку; керівник департаменту з туризму в органах виконавчої влади (на державному та регіональному рівні) і ін.

Сучасний випускник повинен уміти застосовувати на практиці одержані професійні знання і визначати ефективні шляхи рішення різних професійних задач, тому практико-орієнтоване навчання стає особливо актуальним і значущим в умовах формування професійних компетенцій. Проте на наш погляд, підходи і форми практико-орієнтованого навчання як засоби формування професійних компетенцій, є недостатньо систематизованими і застосовуються в практиці освітніх установ не достатньо системно.

Всі форми взаємодії освітньої установи (ВНЗ) з можна систематизувати по наступних критеріях: час (період) організації взаємодії і простір (територія) організація взаємодії. Розглянемо форми разової, або одноразової взаємодії освітньої установи з туристичними організаціями, це: круглі столи за участю керівників і працівників галузі туризму; класи майстра, що проводяться працівниками і представниками сервісної організації; дні кар'єри за участю керівників і працівників туристичної організації; практичні семінари, що проводяться керівниками і працівниками галузі туризму; тренінги або кар'єрні консультації за участю працівників сервісної організації; профільні олімпіади, конкурси студентських робіт, заохочення кращих робіт; презентації кар'єрних можливостей галузі туризму – иставки-ярмарки за участю сервісних організацій –аходи, що проводяться асоціаціями і сервісних організацій – ранти, наукові дослідження за участю сервісних організацій – рофесійні конкурси, що проводяться організаціями галузі туризму – рмарки вакансій різного рівня (краєві, районні, міські) [2].

Існують наступні форми довгострокової взаємодії (періодичної взаємодії) закладу вищої освіти з сервісними організаціями, а саме участь керівників і працівників організації галузі туризму: в розробці освітньої програми і навчально-методичної документації; в незалежній оцінці якості освіти в рамках комісійного прийому контрольних заходів по профільних дисциплінах, курсових і дипломних роботах, де здійснюється оцінка сформованості професійних компетенцій; в учбовому процесі: проведення лекційних і практичних занять; в роботі державних атестаційних випробувань (як голова і члени

атестаційної комісії); в проведенні практико-орієнтованих програмах курсів (дисципліни по вибору); в наукових і науково-практичних конференціях [3].

Особливе значення для формування професійних компетенцій бакалаврів і магістрів зі спеціальності 242 «Туризм» має практико-орієнтоване навчання [4–5]. До основних форм взаємодії закладу освіти і організацій-, с на формування професійних компетенцій, ми відносимо: круглі столи, класи майстра, практичні семінари, тренінги або кар'єрні консультації, професійні конкурси, професіонально-орієнтовані, оглядові і ознайомлювальні екскурсії, учбові і виробничі практики, науково-дослідну роботу або дослідницьку діяльність студентівВ умовах дистанційного навчання популярністю в освітньому процесі користуються класи майстра за участю . Студенти можуть ознайомитися з технологіями і способами професійної діяльності представників різних регіонів країни. Особливої актуальності набуває участь в профільних олімпіадах по сервісу, туризму і готельній діяльності, а також участь в конкурсах професійної майстерності, наприклад, «Майстри гостинності і галузі туризму» і ін.

Список використаних джерел:

1. Долгіна Р. П. Научна дефініція «професійна компетенція» в сучасній науці / Сучасні наукові дослідження і розробки. 2017. № 8(16). С. 151–154.

2. Пецина І. А. Сучасні підходи до визначення поняття «професійна компетенція» в психолого-педагогічних дослідженнях / Педагогічний вісник. 2014. № 3(4). С. 95.

3. Устюжина А. Ю. Практико-ориентированное обучение бакалавров сервиса: формы взаимодействия вуза и организаций-работодателей / ЦИТИСЭ. 2019. № 3(20). URL: http://ma123.ru/ru/2019/06/3 (дата обращения: 30.04.2022).

4. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.2015 р. № 266 «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти». URL:http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/266-2015

5. Устюжіна А. Ю. Формування професійних компетенцій у бакалаврів сервісу з урахуванням професійних стандартів/ Мир науки. Педагогіка і психологія. 2019. Т. 7. № 3. С. 23.

В.А. Худавердієва, к.е.н., доцент,
М.В. Боровик, здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет

НЕОБХІДНІСТЬ КОНЦЕПЦІЇ БЕЗПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ

Підготовка кадрів у сфері туризму і гостинності - це планомірна і організована підготовка кваліфікованих фахівців готелів і інших засобів розміщення, об'єктів і структури відпочинку, громадського харчування, а також об'єктів ділового, оздоровчого, спортивного, пізнавального призначення [1]. Останні декілька років можна спостерігати підйом конкурентоспроможності в багатьох напрямах економіки розвинених країн світу. Виключно актуальна проблема полягає в підготовці кадрів у сфері туризму і гостинності. Підготовка і перепідготовка кадрів у сфері туризму і гостинності може стати одним з головних достоїнств організації, оскільки якість послуг, що надаються, безпосередньо залежить від кваліфікації кадрів, а задоволення гостей у сфері обслуговування досягається компетентністю персоналу.

За оцінками Міжнародної асоціації наукових експертів по туризму, в даний час потреби всіх підрозділів туристської діяльності в професіоналах забезпечуються на 55 %, що підтверджує важливість і актуальність проблеми професійної підготовки, що диктується сучасним суспільством і що має глибоке історичне коріння. Даний факт підтверджується значним зростанням затребуваності кадрів сфери туризму і, як наслідок, збільшенням чисельності абітурієнтів, що поступають на спеціальність 242 «Туризм» і 241 «Готельно-ресторанна справа» у вищі учбові заклади країни.

У зв'язку з постійним підвищенням вимог до якості підготовки фахівців сфери туризму і загальною реструктуризацією системи вищої освіти загострюється галузева і міжнародна конкуренція на ринку освітніх послуг між установи професійної вищої освіти [2].

Динамічні зміни у сфері гостинності, введення нових нормативних вимог, трансформації соціально-економічних умов з метою збереження особистої конкурентоспроможності диктують такі вимоги, що сучасний фахівець повинен або

постійно працювати над самоосвітою, підвищуючи свій комптентністний рівень, або періодично повертатися в систему освіти з метою оновлення своїх знань і придбання нових умінь і навиків [3].

В туристській освіті позначився новий перелік проблем, а саме: виникла гостра необхідність масової підготовки і перепідготовки кадрів; спостерігається слабкий розвиток освітньої інфраструктури і матеріально-технічної бази в освітніх установах; виявляється невідповідність змісту програм підготовки кадрів для сфери туризму реальним потребам ринку туристських послуг. У зв'язку з вищевикладеним, одним з першорядних завдань підготовки висококваліфікованих кадрів для індустрії туризму є розробка нової ідеології підготовки фахівців даного профілю, де основним критерієм якості туристської освіти повинна стати наявність системи що забезпечує безперервну професійну підготовку кадрів для індустрії гостинності. Так, в Україні активно діє Навчально-науковий інститут неперервної освіти і туризму Національного університету біоресурсів і природокористування України, який є центром безперервної освіти України, що реалізує професійні програми підвищення кваліфікації, стажування, здійснює спеціалізоване вдосконалення вищої освіти та професійної підготовки фахівців у межах здобутого раніше ними освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду з метою поглиблення, розширення і оновлення її професійних знань, умінь, інших компетентностей, розвиток особистості впродовж життя [4].

Одним з напрямів розвитку сфери гостинності і туризму в регіонах є підготовка кадрів, які можуть працювати як в органах державного управління: менеджери, експерти у області туризму; так і у сфері туризму (менеджери туристських фірм, інструктори у області активного відпочинку і туризму, екскурсоводи), зокрема, займатися плануванням і розвитком туристсько-рекреаційного потенціалу територій. Проте проблема полягає в тому, що сьогодні контакт різнорівневих освітніх установ по підготовці кадрів сфери гостинності і туризму носить необов'язковий і епізодичний характер. До сучасного підходу підготовки персоналу для підприємств туріндустрії і

гостинності можна віднести аутсорсинг і аутстафінг. Аутсорсинг - передача на обслуговування неключових функцій сторонньої організації. Небагато сучасних керівників враховують, яку вигоду можна одержати, передавши другорядні для організації функції професіональнішому постачальнику послуг. Аутстафінг - це метод, сприяючий оптимізації певних професійних навиків, знань і досвіду, що має попит при виконання як короткострокових, так і довгострокових проектів при необхідності збільшення гнучкості процесу прийому співробітників на тимчасові і сезонні проекти. Сьогодні послуги аутсорсингу і аутстафінгу стають звичайною справою. Багато власників організацій і підприємств сфери туризму і гостинності не приймають в штат співробітників, а запрошують для роботи фахівців компанії-провайдера: використовують послуги покоївок, офіціантів, кухарів, вважаючи за краще не оформляти їх в штат [5].

Розвиток туризму в сучасних умовах потребує і необхідності застосовувати ефективніші підходи до підготовки фахівців. В даний час це компетентністний підхід.

Список використаних джерел:

1. Полевая М.В. Особенности подготовки кадров для индустрии туризма. «Технологии стратегического менеджмента». 2019.
2. Стратегія розвитку індустрії гостинності і туризму : під ред. Н. У. Глебової. 2018. 635 с.
3. Проектирование и управление непрерывной профессиональной подготовкой туристских кадров. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/proektirovanie-i-upravlenie-razvitiem-mezhkorporativnogo-obrazovatelnogo-kompleksa
4. Навчально-науковий інститут неперервної освіти і туризму. URL: https:// nubip.edu.ua
5. Тімофєєва В. В. Іноваційна форма системи безперервної професійної освіти: монографія. Palmarium academic publishing Gmbh &CoKG, 2018. 214 с.

В.А. Худавердієва, к.е.н., доцент,
К.В. Суркова, здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет

ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЛЯ ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ

Для результативного управління системою підготовки фахівців в умовах її вдосконалення необхідно розробити систему принципів, які відображали б найбільш істотні аспекти діяльності, які обгрунтовували б її ефективність. До них відносять загальносистемні принципи розвитку підготовки кадрів для підприємств туріндустрії і гостинності. Проте в даний час ще не вирішені проблеми якості підготовки фахівців:

- при дефіциті кваліфікованого персоналу для туріндустрії і гостинності присутня незатребуваність випускників профільних закладів вищої освіти недоліку них практичних навиків і знань по конкретних спеціалізаціях, також слід зазначити надмірну академічність профільної вищої освіти при необхідних компетенцій;
- із збільшенням числа учбових закладів, що випускають фахівців туристського профілю, росте потреба в кваліфікованому професорсько-викладацькому складі, що володіє сучасними професійними знаннями і досвідом практичної роботи в туристській і готельній сферах, внаслідок цього недостатня кількість найбільш підготовлених працівників притягуються до проведення класів майстра, семінарів, читання лекцій, наукових досліджень, пов'язаних проблемам туризму і гостинності, а також до участі в науково-практичних конференціях і керівництву практикою на підприємствах туризму і гостинності;
- в учбових закладах зростає потреба у відповідному забезпеченні учбового процесу, у вивченні нових технологій професійної освіти і введенні засобів і методів дистанційного навчання[1-2].

Програми підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів, що реалізовуються в системі професійної туристської освіти, не дають необхідних інноваційних практичних професійних навиків і знань, а часто носять формальний характер, не пов'язаний з програмами корпоративного навчання співробітників [2].

Проблема кваліфікованого персоналу актуальна завжди для будь-яких галузей, а для сфери туризму і гостинності, що швидко розвивається, вона є основною. І проблема ця складніша, ніж просто дефіцит випускників. В даний час ситуація на ринку така, що випускники профільних учбових закладів не відповідають професійним вимогам, відповідним міжнародним стандартам. Сьогоднішні фахівці мають низький професійний рівень, тому готелям і турфірмам, що мають власні програми підготовки фахівців, доводиться навчати прийнятих на роботу співробітників. У молодих фахівців спостерігається недостатня компетентність і відсутність адаптаційних навиків, якими вони повинні володіти в конкурентному середовищі, що розвивається [3].

Проблеми кадрового забезпечення туризму довгий час знаходилися не у полі зору державної влади, що привело до відставання туріндустрії від світового рівня. Учбовим закладам, що випускають фахівців для галузі туризму, потрібна державна підтримка, основне призначення якої - створити сприятливі умови для ефективної взаємодії профільних учбових закладів. Існують проблеми, які необхідно вирішити вітчизняній системі освіти: недостатня розробка фінансово-економічних і організаційно-правових основ розвитку освіти; дефіцит бюджетних коштів; між попитом населення на освітні послуги і можливістю його задоволення [4].

Метою удосконалення професійної підготовки персоналу для підприємств туріндустрії є створення стійкого розвитку системи професійної підготовки кадрів, яка відповідала б запитам і розвитку особи, держави і суспільства в цілому, що дозволило б підвищити якість професійної підготовки фахівців у області гостинності і туризму. На державному рівні у області наукового і кадрового забезпечення туризму і гостинності, необхідно розширити підготовку кадрів для підприємств індустрії гостинності в системі профільної вищої і середньої спеціальної освіти і розробити програми підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів працівників туризму на базі учбових закладів і курсів. На жаль, освітні програми вузів по туризму і готельному господарству не завжди повною мірою адаптовані до сучасних потреб індустрії. Слабкою стороною вітчизняної

готельної освіти є недостатня практична підготовка випускників [5].

Для удосконалення системи підготовки кадрів потрібно провести низку заходів і розробити необхідні програми по поліпшенню підготовки персоналу, а саме: створення учбово-тренінгових майданчиків і системи галузевих освітніх центрів; перетворення системи підвищення кваліфікації і підготовки професорсько-викладацького складу у сфері туризму і гостинності; створення інноваційних науково-практичних центрів. Всі ці заходи на швидке реагування в негативних ситуаціях, ризиках, а також на сприяння в працевлаштуванні і наданні допомоги співробітникам. Також запропоновані заходи підвищать якість професійної підготовки і мобільність професорсько-викладацького складу освітніх установ. Робота центрів дозволить прорахувати стадії розвитку вітчизняного і європейського ринків туризму і гостинності, проводити інноваційну політику, формувати і цілеспрямовано здійснювати галузевий попит на фахівців, розвивати систему підготовки кадрів і матеріально-технічну складову.

Список використаних джерел:

1. Кібанов А.Я. Нова концепція підготовки кадрів у області управління персоналом. Вісник університету. 2019. №12. С. 34-42.

2. Польова М.В. Особливості підготовки кадрів для індустрії туризму: вітчизняний і зарубіжний досвід. «Технології стратегічного менеджменту». 2018. 358 с.

3. Tourism in pre-pandemic times. URL: https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020

4. Морозов М. А., Морозова Н. С. Подходы к оценке соответствия образовательных программ профессиональным стандартам. Высшее образование сегодня. 2017. № 10. С. 13–17.

5. Morozov M. A., Morozova N. S. Attractive tourist destinations as a factor of its development. Journal of Environmental Management and Tourism. 2016. Т. 7. № 1(13). С. 105–111.

G.M. Shmelkova, PhD in Pedagogics, Associate professor
Zaporizhzhya national university

FORMATION OF QUALITATIVE MANAGEMENT SYSTEM AT A UNIVERSITY

Everything in the world is systemic. Whether it is a machine, a living organism, society, or any part of it, they are all systems. Usually, a system is defined as a whole thing, consisting of interconnected components and having properties that none of these components have. V.N. Sadovsky gives about 40 definitions of this concept [1]. Under the system, he understands an object that has a set of elements and relationships between them and their properties. At the same time, the elements (parts) are inextricably intertwined and function as a single whole. Each element, each subsystem works for the sake of one goal facing the system as a whole.

A systematic approach is a methodology for considering various kinds of complexes, which allows a deeper and better understanding of their essence (structure, organization and other features) and finds the best ways and methods of influencing the development of such complexes and their management system.

The systems approach to production management is most widespread in the United States and is used in almost all countries. It involves considering the company as a complex system, consisting of various subsystems (production departments, enterprises), the functions of which depend on the goals and objectives facing each of the subsystems.

The system approach assumes the presence of a special unity of the system with the environment, which is defined as a set of external elements that influence the interaction of the elements of the system. To express the essence of the system, various means are used: graphic, matrix, mathematical, "decision tree", etc. Each of these means cannot fully reflect the essence of the system, which works in the interconnection of its elements. A comprehensive study of the links between elements (subsystems) is necessary to build a model of a control object - an enterprise or an educational institution.

The subsystem is formed from elements and is part of the system. What are the elements of the system, and what properties do they have? First of all, an element is always a structure-forming part of any system. For example, an enterprise is an element of an industry. At the same time, it is a complex combination of various workshops

and services. An element has one or more properties, and each of them will be used in the system, or be potential for functional use. Each of the properties of an element can be a condition for its entry into the system in which it appears.

The properties of the elements determine their place in the internal organization of the system. They develop within the framework of the system and are subject to the conditions of its functioning, changing either in the process of development or under control. Elements function and develop within the framework of the system, and therefore their properties are subordinate to the properties of the system as a whole. It is these goals of the system that determine the specific form of the existence of elements as its integral part. Consequently, the structural autonomy of each element is one of its features.

The functioning of the system is normal only in the case of organic and harmonious interaction of all its elements, despite the fact that each of them plays an independent role in the implementation of the goal and the system. Consequently, an element or subsystem is a certain isolated part of the system, and precisely its structure-forming part, since all elements are in a certain hierarchical dependence.

The specific properties of subsystems find their expression in their functions, which are certain actions that can manifest themselves only in the presence of another element that, due to compatibility with it, can perceive and transform this impact. Only on this basis is the interaction of the element and subsystems possible.

Hence, functional specificity is another systemic feature of the allocation of subsystems and elements. Depending on the specific conditions, each of the elements can alternately perform either the function of action or the function of perception.

One of the varieties of the social system is the pedagogical system. According to T.A. Ilina, the pedagogical system is an ordered set of interconnected elements, singled out on the basis of certain characteristics, united by a common goal of functioning and unity of management, and acting in interaction with the environment as an integral phenomenon.

Changes in the pedagogical system, its restructuring and

adaptation depend on which or which elements are currently being influenced: to strengthen the material base, improve the content, etc. If the transformation of elements is carried out locally, without a systematic approach, then these attempts fail.

A systematic approach in pedagogical research is presented in the works of V.P. Bespalko, Yu.V. Vasiliev, T.A. Ilyina, Yu.A. Potashnik, V.A. Slastenin, P.I. Tretyakov and others. In their works, it is considered in the following aspects:

- consistency, the whole is a derivative of its components. The unity and interaction between components, elements and parts forms a system within a given quality, ensures its functioning and development.
- in the pedagogical system, one of the system-forming factors is the goal that needs the means and ways to achieve it. The action of the system and its components in achieving the goal is, in fact, a function of the system.
- the pedagogical system, being social, is changing because it has internal contradictions.
- the system functions, develops in an environment external to itself. Being open, it is connected with this environment by many communications.
- information entering the pedagogical system and leaving it is a way of connecting the components of the system with each other and with the system as a whole, and the system itself as a whole - with the environment.
- the difference between the state of the system - promising, desirable and existing - determines the managerial aspect.

The listed features of the systematic approach, of course, should be taken into account in the process of managing pedagogical systems.

From our point of view, in the most general form, a systematic approach in pedagogical management is taking into account all elements of the pedagogical system, changes in the system as a whole or component by component due to the requirements of the historical development of society and scientific and technological progress, improving at least one of them, as well as taking into account the action numerous external and internal factors and conditions for the functioning of the system. Thus, reliance on the

concept of "pedagogical system" is the initial condition for applying a systematic approach to management.

The quality of education is measured by three main indicators: employability; improving the relationship between demand and supply in the field of higher education; improving access to training with special attention to problem groups in the labor market. Thus, the quality indicators themselves indicate a dual function of quality management due to the focus on intra-systemic regulation, on the one hand, and the fulfillment of a social role that aims to promote the modernization of the economy and the social sphere, the formation of active civil and social harmonization, on the other.

It should also be emphasized that in the formation of a quality management system at a university, it is impossible to rely only on the Standards and Guidelines, since it does not reflect the issue of customer satisfaction as a “measurement” of quality. And it is this interpretation of quality that is becoming more widespread at the present time due to the fact that far from always graduates successfully find their place in the labor market and employers often express justified claims against them.

Based on the fact that the higher education system as a whole, each university, in particular, produces a certain product that must have its own consumer, the educational institution must create a certain value for the consumer, and, therefore, must be “close” to the consumer. And in order to withstand the competitive struggle in the educational services market, it must be a leader in providing differentiated services for various categories of consumers. In addition, its activities must justify the investment.

The achievement of competitive advantages in the system of higher education is facilitated by a well-established educational process management system. foundation effectively functioning educational organization of higher education are three main elements:

• mission and development strategy of an educational institution of higher education;

• effective organizational structure based on information educational environment;

• optimal business processes that ensure the implementation of strategic goals of the educational organization of higher education.

The process approach to managing a higher education organization is based on dividing the educational process into performance indicators, which makes it possible to subdivide processes into basic, managerial and supporting, contributing to the achievement strategic goals.

References:

1.Вища освіта: європейський вимір та українські перспективи. К. : Парламентське вид-во, 2009. 632 с.

2.Лещенко М. П. Принципи структурування змісту педагогічної освіти в класичних університетах // Науковий вісник Миколаївського держ. ун-т. Вип. 12. Педагогічні науки : Збірник наукових праць. Т. 1. Миколаїв: МДУ, 2006. С. 50–62.

3.Ніколаєнко С. Реформування системи освіти України в контексті світових інтеграційних процесів // Пам'ять століть. 2005. № 3–4. С. 4–14.

С.П. Юдіна, к.е.н., с.н.с.,
Н.П. Михайленко, м.в.к.,
Н.І. Рябич, м.в.к.
ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» МОН

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СТУДЕНТСЬКІ ЗМАГАННЯ У ВИЩІЙ ШКОЛІ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ

Перспективи розвитку України тісно пов’язані зі створенням високотехнологічних галузей та підвищенням значення інтелектуальної праці. Виробництво, яке є основою реального сектору економіки повинно базуватися на новітніх наукових дослідженнях, що можливо лише при наявності професійно-орієнтованої освіти, яка спирається на систему наукової підготовки кадрів. Саме воно складатиме інтелектуальний потенціал економічного зростання, який є важливим фактором динаміки галузей і секторів економіки, що базуються на високих технологіях і сучасних інноваціях.

На сучасному етапі розвитку України роль обдарованості й інтелектуального потенціалу нації постійно зростає, оскільки розвиток нових технологій вимагає зростання потреби суспільства в людях, які володіють нестандартним мисленням, вносять новий зміст у виробниче і соціальне життя, вміють ставити і самостійно вирішувати нові інноваційні завдання.

Розвиток інтелектуального потенціалу країни й освіта обдарованої молоді є одним з загальнонаціональних пріоритетів, який головним чином, визначається виявленням обдарованої молоді і цілеспрямованою роботою з нею.

У цих умовах професійне залучення молоді до наукових досліджень стає одним з пріоритетних напрямів для економічного і соціального розвитку країни. Вирішальне значення для здійснення цієї мети має менеджмент розвитку наукових досліджень у вищій школі, розробка сучасної методології підготовки наукових кадрів , наявність передових форм інтеграції навчального і наукового процесів. Останнє є однією з принципових передумов створення у вищій школі дієвої системи підтримки обдарованої студентської молоді, більш широкого розвитку форм науково-дослідної діяльності студентства, орієнтованих на перспективні науково-технічні напрями, становлення ефективної молодіжної науки.

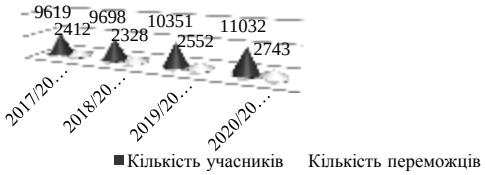
Існуюча у вищій школі України система інтелектуальних, творчих та інших змагань на конкурсній основі зарекомендувала себе як ефективний інструмент пошуку і виявлення талановитої молоді. Враховуючи те, що навчання у закладі вищої освіти сприяє, в першу чергу, засвоєнню базових стандартних компетенцій, конкурси та інші змагання створюють у студентської молоді стимули до виходу за межі обов’язкової програми, заохочують її до самостійного розвитку та творчості.

В остання роки помітну роль щодо виявлення і підтримки талановитої студентської молоді відіграє Всеукраїнської конкурс студентських наукових робіт студентів з галузей знань і спеціальностей. Він є найбільш масовим у вищій школі сьогодення. Зокрема, кількість розділів наук, спеціальностей, з яких проводиться Конкурс, у 2019/2020 н.р. складала 134, у 2021/2022 н.р., не дивлячись на воєнний стан, – вже 167. Спостерігається динаміка кількості як самих конкурсів, так і учасників та переможців.

Таке заохочення студентської молоді до участі у цьому заході стало можливим завдяки постійній організаційній роботі, яка здійснюється з метою залучення студентів до участі у конкурсі. Осучаснюються і оновлюються нормативні документи, за якими можна здійснювати організацію цього

заходу. Було розроблене нове положення щодо організації конкурсу. Так, велику увагу було приділено підвищенню об’єктивності оцінювання робіт учасників конкурсу (зараз визначені нові критерії та створено бальну систему щодо оцінки наукової роботи).

Участь студентів закладів вищої освіти у ІІ турі Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей у 2017/2018 - 2020/2021 н.рр.



З метою прозорості проведення конкурсу рейтингові списки, рецензії і самі роботи висвітлюються на сайтах базових закладів вищої освіти, що дозволяє студентам максимально слідкувати за проведенням конкурс і мати можливість порівняти свою роботу з роботами переможців, подивитися свої рецензії і апелювати у разі незгоди з оцінкою рецензента. Для усунення зловживань надається можливість студентам брати участь у заключному етапі конкурсу – підсумковій науково-практичній конференції, а також її проведення з використанням телекомунікаційних засобів у режимі відеоконференції, що сприяє доступу до цього заходу більшій аудиторії.

Наразі в освіті і науці приділяється велика увага академічній доброчесності. З цією метою більшість робіт переможців перевіряється базовими закладами вищої освіти за допомогою електронних програм на академічний плагіат.

Також велика увага у вищій школі приділяється покращенню організації професійних творчих конкурсів та турнірів. У новому положення, яке регламентує саме цю організаційну діяльність у вищій школі щодо виявлення обдарованої студентської молоді, надаються широкі можливості для впровадження креативних форм проведення різноманітних творчих конкурсів для студентів (конкурсних робіт, персональних розробок, проєктів тощо). На кожен конкурс,

турнір окремо затверджуються свої правила проведення, кількість етапів, їх тривалість та форми проведення, напрями і теми, номінації, критерії оцінок та ін.

Щорічно нами проводиться моніторинг щодо заходів, які відбулися за межами України і в яких брали участь студенти вітчизняних закладів. Слід зазначити, що з року в рік активність українських студентів зростає. Особливо це стосується конкурсів наукових робіт. Якщо у 2020 році студенти брали участь у 24 міжнародних конкурсах наукових робіт, то у 2021 вже у 32.

Сьогодні вважається, що за свою кар'єру нинішні студенти змінять близько п'яти професій. Нове покоління студентів живе в динамічному середовищі, де інформація легко отримується, з'являються якісно нові комунікації. Тут на перший план виходять універсальні навички, в тому числі ті, що будуть запитувані в майбутньому і необхідні для сприяння сталому розвитку. Освоєння їх дозволить молодим фахівцям підвищувати ефективність професійної діяльності в своїй галузі, а також переміщатися між галузями, зберігаючи їхній попит. Серед них: аналітичне мислення, креативність, цифрова грамотність, уміння швидко опановувати нові технології, багатомовність, фінансова грамотність та ін.

Для формування таких навичок свій внесок можуть зробити й інтелектуальні студентські змагання. Перед університетами постає складна задача навчитися формувати, розвивати ці навички у студентів і паралельно давати їм професійні знання з обраної спеціальності, що сприятиме розвитку людського потенціалу країни і вигравати конкуренцію за таланти.

Список використаних джерел:

1. Положення про Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 18.04.2017 № 605, зареєстроване у Міністерстві юстиції України 15 травня 2017 р. за № 620/30488 (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0620-17#Text)

2. Положення про студентські професійні творчі конкурси, турніри, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 27.09.2016 № 1150, зареєстроване у Міністерстві юстиції України 13 жовтня 2016 року за № 1358/29488 (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1358-16#Text)

Т.С. Япринець, к.п.н., доцент

Полтавський державний аграрний університет

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Ефективність упровадження стратегічних суспільно-значущих завдань, задекларованих нормами освітнього законодавства, зокрема законом України «Про освіту», Концепцією розвитку освіти України на період 2015-2025 років, залежить великою мірою від якості управління закладом освіти та відповідною компетентністю його керівника. Аналіз зарубіжного і вітчизняного досвіду засвідчує, що ключову роль у парадигмі цілепокладання, котра спрямована на розв'язання проблем освітньої установи, виражає спільне прагнення усіх учасників процесу та передбачає досягнення прогнозованих результатів, відіграє програмно-цільовий підхід. Адже його результативність обумовлюється інтегруючим характером, при якому розробляється конкретна програма досягнення результатів, а не просте прогнозування майбутніх станів системи.

Програмно-цільове управління виникло на Заході в 60-ті роки як реакція на недосконалість розробки перспективних планів. Проте підхід до управління за цілями відомий ще з часів Аристотеля, в Україні він почав упроваджуватися лише в 90-ті роки. Його автором вважають відомого теоретика менеджменту П. Друкера, ідеї якого здобули подальший розвиток у зарубіжних працях У. Реддіна. К. Моландера, Г. Одіоме, Р. Каплана і Д. Нортона. Серед українських розвідок варто відмітити роботи Г. Дмитренка, О. Пометун, Л. Даниленко [2].

У сучасній практиці управління розглядають як технологічний процес. Це пов'язано з тим, що його основні етапи (аналіз, планування, організація, контроль, регулювання), послідовно змінюючи один одного, утворюють управлінський цикл. Поєднання двох підходів (цільового та програмного) створює новий ефективний вид програмно-цільового управління, сутність якого полягає в досягненні стратегічних завдань через відповідні цільові програми розвитку. Програмно-цільове управління забезпечує пріоритет першочергових цілей і завдань, орієнтує на комплексний підхід у використанні ресурсів та на досягнення максимально дієвих

результатів [1, с. 6].

Використовуючи програмно-цільовий підхід, керівник закладу освіти визначає мету управління, строки її досягнення, механізм реалізації поставлених завдань та параметри проміжних результатів. Окрім того, застосування цього підходу дозволяє чітко визначити такі параметри оцінки управлінських рішень: 1) відповідність меті управління; 2) відповідність запрограмованому методу досягнення мети; 3) відповідність запрограмованим термінам; 4) дотримання визначених обмежень та характеристик системи в проміжних ситуаціях.

Застосування програмно-цільового підходу потребує не лише розуміння його природи й сутності, а й уміння творчо використовувати його в конкретних ситуаціях, розробляючи детальні технологічні процедури: складання програм розвитку та їх реалізацію відповідно до принципів програмно-цільової методології [4, с. 9].

Програма розвитку – це документ для організації перспективної та поточної діяльності закладу освіти, який містить відомості про вихідний стан установи в цілому та її окремих підсистем; гіпотетичну модель закладу, бажану в майбутньому; змалювання змісту діяльності та послідовності дій, що призведуть до очікуваного результату. Програма розвитку – це, одночасно, і система діяльності з чітко визначеними цілями, завданнями, прогнозованими результатами, яка збалансована із кадровими та іншими умовами, наявними ресурсами і невикористаними резервами.

Відповідно до основних принципів програмно-цільового підходу розробка і впровадження цільових програм здійснюється за таким алгоритмом:

1. *Передпроєктний аналіз* (усвідомлення керівником необхідності стратегічного розвитку закладу; створення робочої групи для розробки стратегій; аналіз цінностей установи, очікувань, проблем; вивчення ресурсного забезпечення, умов, факторів-впливів на організацію).

2. *Цілепокладання, розробка концепції розвитку* (формулювання місії та системи цілей; формулювання стратегії через систему цілей; вибір ідей розвитку установи та розробка концептуальної моделі нової діяльності; розробка плану

реалізації стратегії, експертна процедура).

3. *Впровадження програми стратегічного розвитку* (управління стратегічними змінами, профілактика опору реалізації стратегії).

4. *Підведення підсумків проєктної діяльності* [3, с. 60-67].

При цьому кожна така програма повинна містити відповіді на такі запитання як: коли вона буде виконана, де і ким буде реалізована, якого результату потрібно досягти, які існують критерії її реалізації. У зв'язку з цим першочергове значення має питання її структури, котра є комплексом виконавчих програм та програм управління [2, с. 4].

Отже, враховуючи вище означене можна зробити висновок, що програмно-цільовий підхід в управлінні закладом освіти є ефективним механізмом його функціонування. Адже саме він забезпечує системність розвитку та впровадження інновацій в освітній менеджмент закладу.

Список використаних джерел:

1. Алєксєєнко Т. Структурно-функціональний аналіз управління якістю підготовки фахівців в університеті. *Педагогіка і психологія.* 2005. №224. С. 3-9.

2. Бойко М. Програмно-цільовий підхід до управління професійною підготовкою майбутнього вчителя. *Педагогічні науки*. 2016. Т.1, XXIII. С. 77-81.

3. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

4. Райзберг Б., Лобко А. Програмно-цільове планування й управління. Москва : ИНФРА-М, 2002. 428 с.

Л.В. Лукашенко, аспірант
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ РЕОРГАНІЗАЦІЇ

В сучасних умовах соціокультурних реформ та радикальної модернізації загальної середньої освіти, насамперед зростають вимоги до особистості керівника нового типу. Зміст управління полягає в ролі керівника яку він відіграє в організації діяльності педагогічного колективу, в його працездатності та спроможності відповідати на виклики сучасних змін. Саме тому сучасний

очільник загальноосвітнього закладу повинен володіти низкою професійних та загальних компетентностей, навиками стратегічного планування, системного моделювання, організації ефективних міжособистісних і професійних комунікацій у професійному педагогічному колективі. Керівник зобов'язаний забезпечити цілеспрямованість та організованість педагогічного колективу, його згуртованість, скоординованість, інтеграцію, консолідацію з метою досягнення загальних позитивних результатів. Для цього він має володіти певним набором знань, умінь, навичок, орієнтуватися в сутності змін що відбуваються в державі та суспільстві, розуміти виклики сучасності, бути гнучким, мобільним, комунікабельним. В сучасних умовах реорганізації освіти керівник навчального закладу зобов'язаний знати нормативно-правове забезпечення, зміни законодавства в освітній галузі. Наразі надзвичайно важлива управлінська культура при формуванні позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

Зростання ролі культурного чинника в управлінні – це одна з найважливіших вимог в умовах реорганізації та адміністративної реформи, адже секретом успіху будь-якого закладу освіти є хороший кадровий потенціал, необхідні ресурси в достатній кількості та ефективний менеджмент.

Досвід управлінської та законотворчої діяльності дозволяє стверджувати, що формування сучасного законодавчого поля освіти, вчасне реагування на виклики сучасності, підготовка висококваліфікованих кадрів – це одні з першочергових завдань для сучасної Української держави. Нехтуючи цим підходом можна привести країну до занепаду. Адже всі провідні країни світу активно розвивають інноваційну економіку знань, ознакою якої є опора на людський потенціал.[3]

Пріоритетними людськими цінностями є становлення демократичного, справедливого, людиноцентристського суспільства, адже аби реалізувати основне багатство України – інтелект її громадян, слід створити сучасну систему освіти, чіткі, загальнозрозумілі правила діяльності закладів освіти. [2]

Дослідження управлінської культури в системі загальної середньої освіти для України є досить новим та актуальним. Вивчення цієї проблеми та інтерес до неї сформований лише в

останні роки, що пов'язано з впровадженням менеджменту в сфері освіті.

Сучасна дослідницька думка розвивається шляхом пошуку технологічного забезпечення управлінських рішень, при цьому процес розвитку відбувається діалектично: за основу нових розробок береться краще, що було накопичене в розробці внутрішньо шкільного управління.

У сучасних вітчизняних наукових дослідженнях вивченням проблеми управлінської культури в педагогіці займались менеджери, філософи, психологи, соціологи та ін. Зокрема це праці А. Галлямова, О.Бабича, І. Животової, Г.Колєснікова, В.Колпакова, А.Лазарєва, Ю.Семенова, Г.Хаєта, О.Ходлоренко та інших.

Метою дослідження є аналіз поняття «управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти» та визначення шляхів її формування в умовах реорганізації.

Коли йдеться про управлінську культуру керівника закладу загальної середньої освіти, доцільно виділити технологічний компонент, який виявляється в умінні:

- Проводити внутрішньо шкільний контроль;
- Здійснювати методичну роботу з учителями;
- Інспектувати якість викладання навчальних дисциплін на належному рівні;
- Компетентно складати педагогічний аналіз уроків та позакласних заходів;
- Допомагати учителям готуватись до атестації;
- Сприяти створенню умов для підготовки конкурсних робіт, які будуть представлені на всеукраїнських та міжнародних конкурсах.

Керівник закладу освіти повинен охоплювати в своїй діяльності всі сфери діяльності колективу. Створювати комфортне освітнє середовище для саморозвитку, самореалізації кожного педагога, їх культурному та духовному розвитку.[1]

Висновок. Управління закладами загальної середньої освіти в сучасних умовах реорганізації має відповідати запитам ринку освітніх послуг, бути демократичним, орієнтуватись на мобільну адаптацію до змін у державі та світі. Тому керівник навчального закладу повинен постійно підвищувати

управлінську культуру, вивчати інноваційний практичний та теоретичний досвід управління, постійно підвищувати кваліфікацію, розвивати вміння і навики менеджменту в сфері освіти. Останніми роками прослідковується зростання зацікавленості учених, педагогів-практиків до вивчення питання формування управлінської культури керівників навчальних закладів, а це свідчить про його важливість та соціальну значущість.

Список використаних джерел:

1.Боголіб Т.М. Розвиток інноваційної економіки та елітна освіта. URL: http://www.disserlib.com/left_menu%20papka/rozvitok

2.Бойко. І.І. Професійна компетентність керівника закладу освіти як складова його професійної культури. К., 2008. URL: http://www:.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/peddysk/2009_5/bojko.pdf.

3.Єльнікова Г.В. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу. Управління школою. 2004. № 35 (83). С. 2-5.

О.М. Фененко, аспірант

Полтавський державний аграрний університет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Управління підприємствами агропродовольчої сфери має циклічний характер, що викликає необхідність регулярного повтору управлінських дій: аналізу ситуації та постановки проблеми; розробки та вибору альтернативного варіанту управлінського рішення; організації виконання рішення; контролю; оцінки ситуації. Іншими словами, існує нагальна потреба в інформації для ефективного управління підприємствами агропродовольчої сфери, яке неможливе без належного інформаційного забезпечення, що в свою чергу забезпечує своєчасне доведення нововведень до аграрних товаровиробників, а також їх здатність приймати правильні рішення.

Слід зазначити, що на сьогодні в Україні уже накопичено певний досвід функціонування інформаційно-консультаційних

центрів на базі закладів вищої освіти аграрного спрямування та галузевих НДІ. Аналіз їх діяльності дозволяє стверджувати, що вони значною мірою заповнюють прогалину в інформаційно-консультаційному забезпеченні виробників та переробників сільськогосподарської продукції.

Основна мета діяльності інформаційно-консультаційних суб'єктів реалізується через систему завдань: розповсюдження спеціальних знань, впровадження у виробництво сучасних досягнень науки, техніки й технологій, надання товаровиробникам й населенню консультаційних послуг із питань виробництва та розвитку соціально-економічної сфери, підвищення рівня знань й удосконалення практичних навичок прибуткового господарювання в ринкових умовах [2].

Важливим елементом всього процесу інформаційно-консультаційного забезпечення підприємницької діяльності є його базис – його механізм, який потребує постійного перегляду, модернізації, актуалізації та вдосконалення, що і визначає предметну область дослідження.

Організаційно-економічний механізм інформаційно-консультаційної діяльності підприємств агропродовольчої сфери матиме власні особливості, що зумовлено специфікою функціонування суб'єктів аграрного сектора економіки та діяльністю сільськогосподарських підприємств, яка значною мірою залежить від: природних факторів; територіального розміщення сільського населення; біологічних факторів; структури виробничого потенціалу та в цілому потенціалу сільськогосподарських підприємств; сезонності виробництва; потреби у висококваліфікованих кадрах з глибиною й широтою компетентнісних характеристик, їх ціннісними якостями та світоглядом; органічної єдності екологічних, соціальних та економічних факторів; власних можливостей розв'язання екологічних та соціальних завдань; структури капіталу тощо.

Специфіка сільськогосподарських підприємств потребує і специфічного підходу до формування організаційно-економічного механізму забезпечення їх динамічного розвитку в органічній єдності екологічних, соціальних та економічних складових.

Організаційно-економічний механізм інформаційного

забезпечення сільського господарства є цілим комплексом суб'єктів, який обумовлює необхідність тісного взаємозв'язку між державою (стимулювання розвитку через механізми державної підтримки), наукою (стимулювання розвитку через комерціалізацію результатів наукових досліджень), консультуючими та сільськогосподарськими організаціями, що є споживачами консультаційних послуг [1].

Отже, організаційно-економічний механізм інформаційно-консультаційної діяльності підприємств агропродовольчої сфери повинен враховувати новітні тенденції трансформації, інформатизації, автоматизації та цифровізації виробничих й управлінських бізнес-процесів сільськогосподарських товаровиробників, що дозволить суб'єктам інформаційно-консультаційної діяльності більш якісно, оперативно та релевантно виконувати завдання, що дозволять підвищити ефективність діяльність організацій агарної сфери.

Список використаних джерел:

1. Антошин К.А. Организационно-экономические аспекты развития информационно-консультационного обслуживания сельскохозяйственных производителей. *Креативная экономика*. 2014. № 12 (96). С. 141-154.

2. Бондаренко М.О. Інформаційно-консультаційне забезпечення аграрного виробництва та перспективи його розвитку в Україні. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії : Економічні науки*. 2012. № 1(4). С. 19-24.

Д.Д. Янієва, аспірант
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Управління людськими ресурсами в усі часи було надскладним завданням, оскільки від його ефективності залежить успішність організації будь-якої форми. Коректно обрані форми управління персоналом є запорукою розвитку підприємства. Мотивування персоналу існувало завжди, змінювалися лише його настанови в залежності від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Мотивація є чинником ефективності праці, але занадто висока мотивація особистості може спричинити численні ускладнення в її функціонуванні. Отже, процес мотивації варто оптимізувати. З цього витікає об’єктивна необхідність створення науково-обґрунтованого механізму мотивації персоналу підприємств. За допомогою дійових важелів і стимулів даний механізм може підвищити зацікавленість персоналу працювати продуктивно і якісно, сприятиме підвищенню рівня їх конкурентоспроможності. Для мотиваційного механізму необхідний інструментарій, здатний поєднати цілі і результати діяльності персоналу, щоб на практиці реалізувати мотивацію високопродуктивної праці.

Слід зазначити, що механізм мотивації персоналу також пов'язаний з механізмом реалізації кадрової політики, що складається з системи планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових потреб організації.

Кадрова політика є складовою стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його підлеглими, основні форми та методи роботи з персоналом. Кадрова політика реалізується через такі елементи, як стиль управління, філософія організації, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, статут організації тощо.

Мотивом діяльності кожної людини є задоволення власних потреб, які мають індивідуальну складну ієрархічну структуру. Кожна людина спрямовує зусилля на досягнення тих цілей, які дозволяють задовольнити її власні потреби. Тому найбільш ефективним механізм мотивації буде тоді, коли працівники, якнайкраще виконуючи свої обов'язки і сприяючи досягненню цілей організації, отримають достатню винагороду (матеріальну і моральну), яка в свою чергу дозволить задовольнити їх власні потреби. Тобто, для ефективної мотивації потрібен збіг цілей працівників і організації. Велике значення для мотивації має усвідомлення працівником справедливості отримуваної винагороди у порівнянні з витраченими зусиллями і користю для організації, зокрема й у порівнянні з винагородою своїх колег.

На думку З. Пушкар і Г. Мацькової, оптимізація системи мотивації праці персоналу може дати:

- підвищення результативності роботи працівників;
- оперативне досягнення цілей компанії;
- взаємозв'язок результативності роботи працівників з оплатою і нематеріальним стимулюванням, тобто взаємозв'язок зусиль з результатом;
- прозорість системи винагороди;
- зниження плинності персоналу і подолання кадрового дефіциту;
- активізацію мотивації на досягнення значущих для компанії результатів істратегічних цілей;
- збалансований бюджет для матеріального і не матеріального стимулювання;
- поліпшення психологічного клімату в колективі;
- підвищення лояльності співробітників;
- поліпшення командної роботи [1].

Як зазначає В. Літинська, у процесі мотивування треба брати до уваги об'єктивні фактори, тобто ті, які створюють незалежні від суб'єкта передумови його діяльності і суб'єктивні, котрі пов'язані з ідеальною переробкою зовнішніх умов у свідомості і психіці людей. Фактори об'єктивного характеру розглядаються як сфера зовнішніх спонукань до діяльності (стимули), а суб'єктивні – як основа внутрішніх спонукань (мотивів) [2].

Механізм мотивації має охоплювати матеріальні і нематеріальні спонукання, що ґрунтуються на цілеспрямованому формуванні мотивів праці і на використанні вже наявних мотивів. У процесі мотивування має бути врегульована велика кількість економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних, технологічних та інших факторів таким чином, щоб діяльність працівників здійснювалася у бажаному напрямі. За умови правильних дій з боку керівництва можна активізувати особистість, її інтелектуальну, емоційну і вольову сфери, забезпечити реалізацію її потенціалу і можливостей [3].

Отже, важливо створювати мотиваційний клімат повноважень і контролю діяльності, встановлювати довірчі відносини між співробітниками, розвивати комунікаційні

процеси, підвищувати мотивацію індивідуальних потреб, максимально враховувати індивідуальне сприйняття різних форм стимулювання. Важливими є також індивідуальні можливості працівника з огляду на характеристику виконуваної роботи та організацію праці, саме тому високий рівень трудової мотивації відображає налаштування на трудову діяльність, зацікавленість, готовність видавати високі результати.

Список використаних джерел:

1. Пушкар З., Мацькова Г. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики. *Українська наука: минуле сучасне, майбутнє*. 2010. Вип. 14-15. С. 193-198.

2. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3 (7). С. 58-61.

3. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

В.І. Аранчій
ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ 5
L. Davenport-Ray, O. Lopushynska
METHODS OF RESOURCE SAVING MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE AS THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE TERRITORIAL COMMUNITY 7
N.E. Avanesova, R.A. Lyubushin
PERSONNEL SECURITY OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE 9
Л.М. Березіна, Л.О. Чіп
ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ 11
О.І. Гарафонова, Д.А. Ковердюк
ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ 13
Д.В. Дячков, О.М. Овчарук, Д.О. Оскома
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .. 16
M.Yo. Malik, S.A. Kravchenko, L.M. Malik
FEATURES OF THE ADAPTIVE APPROACH IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF AGRICULTURAL BUSINESS ENTITIES 19
О.І. Маслак, В.Г. Нікітюк
ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ 22
M.A. Mashchenko
DIGITALIZATION OF THE ECONOMY IN THE GLOBAL ECONOMIC SPACE …... 24
І.Г. Миколенко, Р.О. Гребенник, В.Б. Побіденна
Проблематика виробничого потенціалу підприємства 25
О.М. Полінкевич
НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ 28

С.Г. Черемісіна
СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ 30
Л.І. Чернобай, О.І. Дума
TPL МОДЕЛЬ АНАЛІЗУВАННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВОМ 33
І.В. Шкодіна
ЕКОСИСТЕМИ – СУЧАСНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ БАНКІВНИЦТВА 36
С.В. Арестов, О.Р. Романюк
ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 38
Г.В. Бей, І.С. Вовк
ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ ЛІДЕРСТВА, ОРІЄНТОВАНОГО НА ЗАВДАННЯ 40
С.М. Бондаренко
ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО + ШІСТЬ СИГМА НА ПІДПРИЄМСТВІ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ 43
О.М. Гавриш, Т.Р. Головацька
ФОРМУВАННЯ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА 46
Ю.О. Головчук, Л.В. Дибчук
ОСОБЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМИ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ 48
О.О. Демешок
МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ В КОНТЕКСТІ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ВІЙНАМ 50
Yu.V. Dubiei, D.V. Bulavinova
EFFECTIVE MANAGEMENT OF LOGISTICS PROCESSES AT THE ENTERPRISE 53
Yu.V. Dubiei, A.P. Tamarovskyi
USING OUTSOURCING AS A MANAGEMENT DECISION IN THE FIELD OF PROCUREMENT LOGISTICS OF THE ENTERPRISE 55
Т.В. Жук, А.В. Костенко
ЗМІНА КРІ У ЗБАЛАНСОВАНІЙ СИСТЕМІ ПОКАЗНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ 57
Т.В. Жук, Т.В. Якушева
FMCG РІТЕЙЛ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ 60
І.Я. Іпполітова
ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ

ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ЯК УМОВА
ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ …... 62
Ж.А. Кононенко, О.В. Гасій, О.А. Кононенко
ПОЗИЦІЯ УКРАЇНИ В ГЛОБАЛЬНИХ ІНДЕКСАХ
ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....65
О.М. Кубецька, А.С. Костікова
СИСТЕМА БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА 68
О.М. Кубецька
ЗНАЧЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ ПРИ УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВОМ.....70
В.Г. Кудлай
ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В ПЕРІОД НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА
ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН.....72
О.В. Кучкова
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК
ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СИСТЕМИ 76
Л.М. Лавриненко
КРЕАТИВНІСТЬ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ РЕСУРС РОЗВИТКУ
ЕКОНОМІКИ.....79
К.Л. Ларіонова, Ю.В. Безимська
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА 81
А.В. Линенко
ДІЯЛЬНІСТЬ ОБ’ЄДНАНЬ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ
ВОЄННОГО СТАНУ 84
А.Г. Лісна
ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У
ЛОГІСТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ ...86
Г.В. Мамонова, К.М. Римар
ЗАГРОЗИ СИСТЕМ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА
ПІДПРИЄМСТВІ.....88
Л.М. Могильна, Д.О. Москвич
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА …... 91
А.С. Олійник, Т.А. Орошан
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО
ДОКУМЕНТУВАННЯ.....94
О.М. Орленко, С.Є. Плеша
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕРНЕТ-КОМПАНІЯМИ 96
О.М. Орленко, А.О. Церковна
УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ КОМПАНІЇ В ІНТЕРНЕТІ 98

Т.М. Остапенко
ФУНКЦІЇ ТА СУТНІСТЬ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА 101
Т.М. Остапенко, Ю.Д. Бабенко
КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО 103
Т.М. Остапенко, В.А. Горегляд
УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ 105
Ю.С. Папіж, В.Ю. Качан
ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 108
В.Г. Поліщук, В.О. Харечко
МЕНЕДЖМЕНТ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ
УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 110
О.Г. Пономаренко, А.М. Норка
ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА..... 112
С.В. Попов, О.І. Біловод, Ю.О. Попова
ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЄКТІВ ТА
ПЕРСПЕКТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ
МАШИНОБУДУВАННЯ 115
В.І. Порфіренко, Т.Г. Кравченко
MANAGEMENT OF CAR SERVICE SERVICES ON
THE BASIS OF CLIENT TRUST 117
V.I. Porfirenko, Y.Y. Tkach
PECULIARITIES OF THE MANAGEMENT OF THE CAR
SERVICE ENTERPRISE DURING WAR..... 119
L. Savchenko, Ye. Shevchenko
THE INTERNAL ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE
AS THE FOUNDATION OF ITS SUCCESS 123
Ю.М. Сагачко, К.С. Богомолова
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ 125
Т.О. Сазонова, М.О. Запорожець
КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ 128
Т.О. Сазонова, А.Д. Курченко
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ СУЧАСНОГО
ПІДПРИЄМСТВА …... 131
Р.І. Содома, Н.В. Головко
УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА 134

Т.М. Харченко, А.В. Глух
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 137
Л.В. Шостак, С.І. Бегун, В.С. Тарадюк
НАСЛІДКИ ВПЛИВУ COVID-19 НА СТРУКТУРУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ 140
А.В. Чмут
ГАРМОНІЗАЦІЯ ЦІЛЕЙ ПРИ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ 143
Л.В. Шостак, С.І. Бегун, В.С. Тарадюк
НАСЛІДКИ ВПЛИВУ COVID-19 НА СТРУКТУРУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ 145
І.В. Шульженко, І.А. Маслак
МОТИВАЦІЯ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ..... 148
І.Г. Грецька, М.І. Білан
ЧИННИКИ ВПЛИВУ ТА ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ВУГІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 150
Т.А. Ковальський, М.В. Ворона
ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ 153
К.А. Мікуляк
СИСТЕМНІ ЕФЕКТИ КЛАСТЕРНОГО РОЗВИТКУ ТА ПЕРЕВАГИ УТВОРЕННЯ КЛАСТЕРІВ 156
О.О. Григорян
ЖИТТЯ ТА ІННОВАЦІЇ СЬОГОДЕННЯ 159
О.В. Каштальян
УМОВИ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ «ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ» ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У ВІДНОВНИЙ ПЕРІОД …... 163
Н.Е. Кікоть
ВПЛИВ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ..... 166
О.В. Стахів
ДО МЕТОДОЛОГІЇ АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ’Я 168
А.О. Смоловик, А.О. Бут, Д.А. Катрич
УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЯКІСТЮ ЯК СКЛАДОВІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА 171
А.О. Цісельська
ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 173

СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ю.З. Драчук, Є.О. Снітко, Є.Є. Завгородня
АСПЕКТИ СУЧАСНОГО ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ 178
E.K. Boon, M. Zos-Kior
MANAGING INNOVATIVE PROJECTS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR ENTERPRISES IN EMERGING ECONOMIES 180
D. Darr, V.M. Onegina
INTEGRATION FOUNDATION OF INNOVATIVE STRATEGIES OF AGRI-FOOD CHAIN ENTERPRISES 182
О.І. Гарафонова, Д.О. Воронець
ВАРІАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТИМЧАСОВОГО РОЗМІЩУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ 184
Ю.Г. Горященко
СТРАТЕГІЯ І РОЗВИТОК БІЗНЕСУ У СУЧАСНИХ УМОВАХ 186
Д.В. Дячков, В.В. Киприк
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ ВИЗНАЧЕННЯ СТРУКТУРИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ 188
О.П. Зоря, С.П. Зоря, Д.Р. Мауер
УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В АГРАРНІЙ СФЕРІ НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ 191
М.М. Ігнатенко, Л.О. Мармуль
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР 194
П.І. Коренюк, А.Ю. Трембач
СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ДНІПРОВАЖМАШ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ 196
О. Кундицький
ІНФОРМАЦІЯ ЯК ФАКТОР ВИРОБНИЦТВА В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ 201
Ю.О. Огренич, А.О. Федорець
ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ:

СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 204
Л.Л. Палєхова, С.Я. Касян, В.А. Чередник
ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У ПІДТРИМКУ СТАЛОЇ
ТОРГІВЛІ ТА РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ..... 207
М.І. Сокур, М.В. Куліш, М.В. Петченко
ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В МІСТІ КРЕМЕНЧУЦІ 210
В.В. Стадник, О.В. Гончарук
ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ
ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА 212
Н.М. Тюріна, Т.В. Назарчук
БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ: ВИМОГИ ДО РОЗРОБКИ ТА
ТИПОВІ ПОМИЛКИ 215
С.І. Урба, О.С. Сенишин
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ
У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 218
О.Л. Шерстюк
ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ
В СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ 221
O.V. Shubravska
POST-WAR REGULATION OF INVESTMENT ACTIVITY
IN THE AGRICULTURAL LAND USE IN UKRAINE 223
A. Halynska, Zhao Bingxu
REFORM AND INNOVATION OF CHINA'S STADIUM SYSTEM ... 226
Л.Г. Бага, О.В. Горох, М.М. Миргород
СУЧАСНА СПЕЦИФІКА ЕКОНОМІЧНОЇ КАРТОГРАФІЇ 228
Н.І. Батракова, А.Ю. Гурська
ІНВЕСТИЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПІД ЧАС ВОЄННИХ ДІЙ НА
ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ 231
Л.В. Безкоровайна
ІНФОРМАЦІЯ ЯК ФАКТОР ВИРОБНИЦТВА В СУЧАСНІЙ
ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ..... 234
Ю.В. Білявська, Є.А. Пономаренко
ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН..... 237
В.М. Білявський, К.В. Шуліковська
ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ
ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ВИДУ
ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ (БПЛА)..... 239
Ю.В. Біляк, В.В. Старюк
ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В
СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ 243

М.І. Грицаєнко
КРАУДФАНДИНГ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ 246
Г.І. Грицаєнко, М.І. Грицаєнко
АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ 248
І.М. Грицаєнко, Г.І. Грицаєнко
ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРОТОВАРОВИРОБНИКІВ 251
Г.І. Грицаєнко, І.М. Грицаєнко
ІНВЕСТИЦІЙНІ ВКЛАДЕННЯ В ІННОВАЦІЙНЕ ОНОВЛЕННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА 254
Л.В. Дибчук, Ю.О. Головчук
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 256
О.Д. Додон, О.О. Коваленко
ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА 259
О.А. Домбровська
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ 265
Я.А. Дроботя, О.О. Дорошенко
НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ У БАНКІВСЬКОМУ БІЗНЕСІ 268
Т.С. Дронова, М.В. Гета
МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ 270
Ю.В. Дубєй, А.В. Волочков
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ПОРТФЕЛЬНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 273
Ю.Е. Дуднєва, Т.С. Обидєннова
ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАГНАЦІЇ 275
Г.І. Карімов, В.В. Жордочкін
СТРУКТУРА СЛУЖБИ ІТ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 278
O. Klimenko
SOCIAL RESPONSIBILITY AND STRATEGIC BUSINESS INITIATIVES 280
М.І. Козак, Н.М. Столярчук
AGRO REDEVELOPMENT AS AN INNOVATIVE FORM OF INVESTMENT PROJECT MANAGEMENT 282
О.М. Кубецька, Т.М. Остапенко
НЕОБХІДНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ

ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 284
О.М. Кубецька, О.В. Ткаченко
СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ
В АНАЛІЗІ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА 287
С.І. Кудин
ВПЛИВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ НА СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА 289
Н.В. Кузенко, К.А. Костишин
ЗАХИСТ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ
В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 291
С.В. Лелюк
ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ СЕКТОРУ ІНФОРМАЦІЙНО-
КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 294
В.В. Макогон, О.В. Горох
ПІДХОДИ ДО ОЦІНКУ ВПЛИВУ ОБСЯГІВ
КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ
ВИТРАТ ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ 297
С.М. Марчишинець, В.В. Вільчинська
ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОГО
СЕКТОРУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ 300
Н.Є. Микитюк
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ 302
Л.В. Олексенко
ІННОВАЦІЙНА СПРИЙНЯТЛИВІСТЬ У ПРОЦЕСІ
ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ... 305
О.Г. Пономаренко, А.А. Хоменко
ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ 307
О.Г. Пономаренко, А.І. Цимбал
ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ГРОШОВИМИ КОШТАМИ 309
V.I. Porfirenko, M.S. Nikitina
THE INFLUENCE OF INTENSIVE DEVELOPMENT OF
INFORMATION TECHNOLOGIES ON THE TENDENCY
OF LEAD-MANAGEMENT IMPLEMENTATION 311
О.М. Розмислов, А.С. Сєрікова
РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В

УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ 314
Л.О. Сигида, А.Г. Ілляшенко
УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЄЮ ІННОВАЦІЙ:
БІБЛІОМЕТРИЧНІ АСПЕКТИ..... 316
М.О. Хобта, В.М. Сукманюк, К.І. Кравчук
ВПРОВАДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЕКО-ТЕХНОЛОГІЙ
ТА JIT ЛОГІСТИКИ НА ТРАНСПОРТНОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНОМУ ЧАСІ..... 318
К.В. Черненко
ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ОБЛІКУ
ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕС..... 322
Н.М. Чернікова, А.В. Афанасьєва
ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК
ПІДПРИЄМСТВ..... 324
І.С. Денисенко
ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ
ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ 326
О.М. Збиранник, А.О. Кущ
РОЗВИТОК СУЧАСНИХ СЛУЖБ ДОСТАВКИ НА ОСНОВІ
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ..... 328
С.В. Харченко
ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТРЕБИ СУСПІЛЬСТВА ТА БІЗНЕСУ,
ЇХ ВПЛИВ НА КОМПЕТЕНЦІЇ ФАХІВЦІВ..... 330
Я.І. Шестак, Д.П. Недашківський
КРИПТОВАЛЮТА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СВІТОВЕ
ГОСПОДАРСТВО 334
D.S. Ivanova
CONCEPTS OF INNOVATIVE MANAGEMENT AS
A COMPONENT OF THE GENERAL SYSTEM OF
ENTERPRISE'S MANAGEMENT ON THE EXAMPLE
OF THE COMPANY «DELOITTE»..... 337
М.В. Джулай
СКЛАДОВІ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ БРЕНДУ
РОБОТОДАВЦЯ ДЛЯ ПОКОЛІННЯ Z 340
Ю.В. Зайчук
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМНИЦТВОМ 343
Т.К. Ковбич
ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ
РИНКУ ПРАЦІ ЄС..... 346
А.М. Ліщинський
ЦІЛЬОВІ ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ

ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 348
І.В. Макарчук
СХИЛЬНІСТЬ ДО РИЗИКУ У ПРОЄКТАХ ІЗ РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ 349
Д.С. Павлюк
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІННОВЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 353
A. Shevchuk
US INTERNATIONAL TRADE AND ITS IMPACT ON COMPANY INVESTMENT ACTIVITIES 356
O. Yaloza
EVALUATION OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF JAPAN FOR THE DECISION-MAKING WITHIN THE INTERNATIONAL INVESTMENT PROJECT 358

СЕКЦІЯ 3. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Vl. Melnyk, V. Melnyk
THE ROLE OF SOCIAL NORMS IN PROMOTING SUSTAINABLE BEHAVIOR 363
Н.В. Зачосова, В.О. Занора, Д.В. Поковба
МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ СУБ’ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ 365
Н.П. Капітаненко
ОСОБЛИВОСТІ УКЛАДЕННЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 368
Т.В. Колєснік, С.М. Калініченко
РЕЛОКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ЗОНИ БОЙОВИХ ДІЙ: АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ 371
Н.А. Мазур, О.С. Лаврук
ЛІДЕРСТВО Й ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ 376
С.В. Маркова, А.Г. Коновалова
КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУЧАСНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ 378
Н.М. Орлова, В.А. Грохотов
КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ЗАКЛАДІВ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ 381

Р.В. Сагайдак-Нікітюк, Н.В. Андрієнко
ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕРСОНАЛУ АПТЕЧНОГО ЗАКЛАДУ 384
Н.П. Базалійська, Н.А. Шрубковський
СУЧАСНІ МЕТОДИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА SMART-ПРИНЦИПАХ 386
Ю.В. Білявська
БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 388
Н.М. Буняк
МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА 391
О.В. Вараксіна, В.Ю. Шульга
РОЛЬ ТА МІСЦЕ РЕФЛЕКСІЇ В МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 394
Л.В. Васюренко, В.В. Кривошеєва
АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВИДАЛЕНОЇ РОБОТИ 397
В.Л. Вороніна, В.Р. Завгородій
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ 399
С. Герчанівська, О. Мирончик
ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА 402
А.В. Гора, М.О. Згама
ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ КАДРІВ 404
М.І. Грицаєнко, Г.І. Грицаєнко
ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТВОРЕННЯ HR-БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ 407
О.М. Гуцан, А.О. Коротка
ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ: СУТНІСТЬ ТА МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ У МОТИВАЦІЙНОМУ АСПЕКТІ 410
О.Г. Денисюк
КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ 412
В.О. Занора, А.М. Височанська
ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ 415
М.І. Зелена, М.П. Кирилюк, О.Ю. Свірщ
КОНФЛІКТ ЯК ФОРМА КОМУНІКАЦІЇ: БАР'ЄРИ НЕПОРОЗУМІННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ 417
М.І. Зелена, А.О. Філіппов, Д.Б. Цісельська
РОЛЬ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ

У КОЛЕКТИВІ 420
К.С. Кандагура, Є.В. Клименко
МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ У ВОЄННИЙ ЧАС 423
M. Ksenofontov, L. Dudnik
THE ASPECTS OF PROTECTION DATA AS COMPONENT
THE PROTECTION OF LABOUR RIGHTS OF EMPLOYEERES
IN MODELS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
IN UNITED KINGDOM 428
Є.В. Маказан, В.В. Петрук
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ ТА
ВІЙНИ В УКРАЇНІ 431
О.В. Марчишинець
ІМІДЖМЕЙКІНГ ЯК СФЕРА, СПРЯМОВАНА НА СТВОРЕННЯ
СПРИЯТЛИВОГО КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ . 434
І.П. Миколайчук, А.М. Расулова, О.В. Кроковна
КАР'ЄРНИЙ КОУЧИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОСОБИСТІСНОГО
РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ 436
О.В. Мінаков, С.М. Коваленко
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ 439
О.В. Мінаков, Г.М. Стрєбкова
ПСИХОЕМОЦІЙНИЙ СТАН ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА
ЕКСТРЕМАЛЬНОГО РИТМУ ЖИТТЯ 443
Т.Б. Немченко, Т.А. Немченко
ОСНОВНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ В
УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КРИЗИ 445
О.В. Нечипорук
ВЕРБАЛЬНІ ТА НЕВЕРБАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ
В МЕНЕДЖМЕНТІ 448
А.С. Олійник, К.М. Мирошник
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ
ПЕРСОНАЛУ 450
Т. Остапенко, Є. Балачіна
МЕХАНІЗМИ ВСТАНОВЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО
КОНТАКТУ В ПРОЦЕСІ ПЕРЕГОВОРІВ 452
Т.М. Остапенко, Н.О. Ульченко
ЗАСТОСУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ТЕСТІВ ПРИ
ПРАЦЕВЛАШТУВАННІ 455
Т.М. Остапенко, К.О. Перетятько
ТИПОВІ ПОМИЛКИ РЕКРУТЕРІВ ПРИ ОБГОВОРЕННІ
ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА СПІВБЕСІДІ 457

І.П. Потапюк, А.О. Красноус
ХАРАКТЕРИСТИКА РІВНІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА 459
Н.М. Похиленко
ШЛЯХИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН 461
О.В. Проскурович, О.О. Валькова
ДІАГНОСТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗАСОБІВ ПРАЦІ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА 464
С.А. Прохоровська
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ 467
О.А. Савенко
СУТНІСТЬ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 470
Т.О. Сазонова, І.Л. Загребельна, Т.М. Заліпа
УПРАВЛІННЯ ЗГУРТОВАНІСТЮ КОЛЕКТИВУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 471
Т.О. Сазонова, В.О. Носенко
ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК МЕНЕДЖЕРІВ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА 474
К.В. Смірнова
ВИКОРИСТАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ВАЛЮТИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 476
М.М. Топоркова
ОСОБЛИВІ ПИТАННЯ ДОГОВОРУ КОНТРАКТАЦІЇ 479
О.О. Чернушкіна, І.О. Яцьковська
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ 482
А.О. Шевель
ЛІДЕРСТВО ТА КЕРІВНИЦТВО В УПРАВЛІНСЬКІЙ СФЕРІ 485
І.В. Шульженко, В.П. Водян
КОМУНІКАТИВНИЙ КОНФЛІКТ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ 488
І.В. Шульженко, А.С. Дивенець
РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ 490
І.В. Шульженко, О.Р. Павлюченко
РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ 493
І.М. Шупта, Р.В. Зеніч
ПСИХОСОЦІАЛЬНА ДОПОМОГА СЛУЖБОВЦЯМ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ЗАВДАННЯ СЬОГОДЕННЯ 495

А.С. Бензарь, Р.І. Ткачов
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....498
О.А. Пєстова, Р.Б. Макаренко
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....501
Ю.П.Ченцова, О.О. Надкирнична
ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 504
А.А. Кобченко, Є.В. Єрофеєва
ЗВ'ЯЗОК МІЖ МОТИВАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ КОМПАНІЇ ТА ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ 506
П.В. Немчук
КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНИХ УМОВАХ УПРАВЛІННЯ.....508
Т.В. Олексієнко
ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ 512
Mao Rong
CURRENT SITUATION AND INNOVATION WAY OF ENTERPRISE HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AND MANAGEMENT IN THE ERA OF KNOWLEDGE ECONOMY.....514
Н.В. Грищенко
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 516
А.Ю. Єременко
СТВОРЕННЯ СУЧАСНОГО ЦИФРОВОГО РОБОЧОГО МІСЦЯ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ КОМАНДИ КОМПАНІЇ.....519
Л.С. Земляна
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....522
В.В. Білька, В.І. Даниленко, А.Ю. Дмитренко
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....524
К.О. Богодух
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....526
О.В. Ведмідцька
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 528

Р.О. Гребенник, В.Б. Побіденна
МОТИВАЦІЙНИЙ МОНІТОРИНГ 530
A. Demianchenko
ACTUAL LEGAL ISSUES OF IMPROVING THE HUMAN RESOURCES CAPACITY OF THE CIVIL SERVICE OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN 533
Н.І. Кобос
ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ 536
А.Г. Панов, Я.Г. Панова
РОЛЬ ТА ЗНАЧЕНЯ МОТИВАЦІЇ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ..... 539
І.М. Пелех
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ 541
О.Р. Руднік
СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ КАДРОВЕ УПРАВЛІННЯ – СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА..... 544
С.В. Терещук
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 547
О.А. Тонкоголосий
ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА..... 548

СЕКЦІЯ 4. ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

О.С. Вишневський
СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ РЕГІОНІВ З ПОЗИЦІЙ КЕЙНСІАНСЬКОЇ ШКОЛИ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ 551
О.А. Галич
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ..... 553
П.В. Гудзь, А.В. Матюк
ЄВРОПЕЙСЬКЕ БАЧЕННЯ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ВИКОНАВЧИХ ФУНКЦІЙ СІЛЬСЬКИХ РАД В УМОВАХ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ..... 556

О.В. Дорофєєв, В.Є. Призов
АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ ТОКСИЧНОГО ЛІДЕРСТВА У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ.....559
О.М. Зборовська, Ю.С. Грінченко
ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ СПІЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЄКТІВ ТОРГІВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ І БАНКІВ УКРАЇНИ.....561
М.В. Ільїна, Ю.Б. Шпильова
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 563
І.І. Кичко, А.В. Холодницька
АКТУАЛЬНІСТЬ ВОДНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ПРИ ПОСИЛЕННІ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ НАСЕЛЕННЯ 565
В.В. Круглов
ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ У НАДАННІ СУСПІЛЬНИХ ПОСЛУГ 568
Т.М. Лозинська
ВРАХУВАННЯ ПОЛОЖЕНЬ КОНЦЕПЦІЙ «ЧОРНОГО ЛЕБЕДЯ» ТА «ІДЕАЛЬНОГО ШТОРМУ» ПРИ УХВАЛЕННІ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....571
Х. Махмудов, Ю. Вакуленко, І. Зосіменко
ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ 576
Н.С. Меджибовська
ЕКОНОМІЯ В ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ 578
В.В. Микитенко
ФОРМАЛІЗАЦІЯ БАЗОВИХ ТИПІВ СИСТЕМ СТАЛОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ 580
В.А. Омельяненко, О.М. Омельяненко
СЕРВІЗАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....584
О.І. Пархоменко-Куцевіл
ПРОВЕДЕННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ ТА КОНФЛІКТІВ 587
Н.І. Патика
ДОСВІД КРАЇН ЄВРОСОЮЗУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЗАЙНЯТОСТІ СІЛЬСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ.....590
О. Сердюк, А. Мисик, Л. Горбатюк
ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 593
Т.В. Сокольська
ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ГРОМАД 595

Т.В. Сокольська, Н.І. Баліцька, Н.О. Федорцова
ІНДЕКС ПРОЗОРОСТІ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН МІЖ ВЛАДОЮ ТА ГРОМАДЯНСЬКИМ СУСПІЛЬСТВОМ 598
М.І. Сокур, М.В. Куліш, В.С. Білецький
ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМУ РОЗВИТКУ МІСТА КРЕМЕНЧУКА 601
М.М. Трещов
ОЦІНКА ВПЛИВУ ПРОГРАМ КІЛЬКІСНОГО ПОМ'ЯКШЕННЯ КРАЇН G-7 НА РІВЕНЬ ІНФЛЯЦІЇ В УКРАЇНІ (КЕЙС «COVID-19»)..... 604
М.М. Трещов, В.А. Леоненко
ПРОГНОЗУВАННЯ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ У КОНТЕКСТІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ 607
С.О. Шевченко
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: ПРИНЦИПИ, ПІДХОДИ 610
С.Є. Антонова, М.В. Самолюк
ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИІНФЛЯЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ 613
Т.В. Арбузова
ДЕРЖАВНЕ ТА РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 615
Т.І. Батракова, В.О. Діброва
BREXIT ТА ЙОГО ВПЛИВ НА АНГЛІЙСЬКУ ЕКОНОМІКУ 619
Т.І. Батракова, Д.П. Котухов
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 622
О.В. Боровиков, О.А. Атаманюк, О.Г. Кротова
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПОДОЛАННЯ КОЛЕКТИВНИХ ТРУДОВИХ СПОРІВ ТА КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОГО ВТОРГНЕННЯ ТА ВІЙНИ..... 624
Л.В. Васюренко, В.В. Кривошеєва
ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ РЕФОРМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ 626
Н.В. Волкова, П.О. Панченко
НЕФОРМАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ЕТИЧНИЙ АСПЕКТ..... 629
А.В. Галинська
ПОКРАЩЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СТАДІОНІВ У КИТАЇ..... 631

A. Halynska, Zhao Bingxi
REFORM AND INNOVATION OF CHINA'S STADIUM SYSTEM ... 633
В. Гаркавий, О. Морозова
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ РОБОТИ РОСЛИННИЦЬКИХ
ГАЛУЗЕЙ В УКРАЇНІ 636
O. Hridin
KEY ASPECTS OF FINANCING SOCIAL PROTECTION
OF THE POPULATION OF UKRAINE 638
Т.В. Данько
ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЕКОСИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ 642
С.П. Дунда, Д.О. Борисов
ПРОБЛЕМИ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ 644
В.О. Занора, Л.О. Прохорова
РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ОБ'ЄДНАНОЇ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ 647
Л.С. Іванова
ГОЛОВНІ АСПЕКТИ ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО
КАПІТАЛУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ 649
О.В. Калініченко, О.М. Тищенко
ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ВПЛИВУ СЛУЖБОВОЇ
ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОКРЕМИХ
ЕЛЕМЕНТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ 652
Г.І. Капінос, К.Л. Ларіонова, А.О. Баковець
ОСОБЛИВОСТІ ТА ШЛЯХИ СКОРОЧЕННЯ ТРИВАЛОСТІ
ВИРОБНИЧОГО ЦИКЛУ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ 654
О.М. Кубецька, Д.Ю. Савченко
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
В СУЧАСНИХ УМОВАХ 657
А.В. Литвиненко
ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ КРАЇНИ: НЕОБХІДНІСТЬ КОРЕГУВАННЯ
ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ 659
О.М. Маслак, А.О. Барбіна
ПОНЯТТЯ ТА ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО
АДМІНІСТРУВАННЯ В СФЕРІ СТРАХУВАННЯ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ 663
А.Ю. Мунько, Н.В. Нікішина
ПОЛІТИЧНА КОРУПЦІЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ВИМІР 666

S. Oveckiy, O. Ovetska
HYDROGEN TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S ENERGY SECURITY: PROBLEMS AND POSSIBILITIES 669
Н.Л. Панасенко
ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: ДОСВІД ШВЕЦІЇ 672
В.І. Панасюк, А.Р. Лобунець
ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ 675
Х.О. Патицька
ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА В ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ АКТИВАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ В УКРАЇНІ 677
О.О. Пономаренко
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 680
Ю.В. Романуша
ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ЯК ОСНОВА СУЧАСНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 682
О.А. Самошкіна
ПЕРСПЕКТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТНИХ ПРОГРАМ АГРАРНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ 685
Ю.О. Силкіна, К.О. Рудас
ЛІДЕРСТВО У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС 688
О.М. Таран
ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ Я К СИСТЕМНЕ ЯВИЩЕ 691
С.С. Ткачова
СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ РИНКУ КАВИ УКРАЇНИ 694
Т.О. Харченко
УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ І ПИТАННЯ КОМПЕТЕНЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЗМІН ЗАКОНОДАВСТВА ПРО ВІДХОДИ..... 697
T. Kharchenko, Liu JinYi
IMPROVING AND DEVELOPMENT THE SYSTEM OF MANAGEMENT IN THE BUILDING ENTERPRISE 700
Ю.Є. Холодна
РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО БЮДЖЕТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ..... 701

О.М. Чернишева
СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВ ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ 704
О.О. Чернушкіна, Т.В. Дімітрова
ТЕНДЕНЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ 707
О.О. Чернушкіна, К.О. Польова
ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОСТІ 709
В.С. Чубань
СПРАВЛЯННЯ ОКРЕМИХ ПОДАТКІВ І ЗБОРІВ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ 712
Н.В. Чуйко, А.А. Воронкова, К.Г. Храпач
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РОСЛИННИЦТВА В УКРАЇНІ 715
І.М. Шупта, Д.О. Тихонова
МОРАЛЬНІ ТА ЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД 718
Т.О. Щетініна, А.В. Захарова
КОМУНІКАТИВНА ВЗАЄМОДІЯ ГРОМАДСЬКОСТІ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЕТАПИ РОЗВИТКУ 720
А.В. Дивнич
ФУНКЦІЯ КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ ЯКОСТІ ПРИ ПРОВЕДЕННІ СУДОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЕКСПЕРТИЗ 723
Є.В. Сидоренко
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ГРОМАДАМИ ... 726
К.В. Літвінчук
ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЇЇ РОЛЬ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ 729
В.Р. Писарькова
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ РЕГІОНІВ: ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ 730
Т.М. Помф'юк
ОБМІН ДОСВІДОМ З ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ З ІНШИМИ КРАЇНАМИ У КОНТЕКСТІ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УКРАЇНІ 733
А.В. Таргоній
ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОЛІЦЕЙСЬКИХ ЗА ДОПОМОГОЮ КОУЧИНГУ 737
Д.В. Томенко

ДІЯЛЬНІСТЬ СУЧАСНОГО СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ПІДГРУНТЯ РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ 740
К.В. Бабієнко, М.Д. Юрченко
ПІДПРИЄМНИЦТВО У ГАЛУЗІ ПОВОДЖЕННЯ З ТПВ 743
К.Д. Зимарев, А.В. Рогоза
НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ 746
І.О. Лопушинська, А.В. Петренко
ЦЕНТРИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: НАПРЯМИ ОНОВЛЕННЯ ТА РОЛЬ ГОЛІВ Т ЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 748
Н.І. Сядриста
КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНЬ ВЛАСНИКІВ БАГАТОКВАРТИРНОГО БУДИНКУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ 750
M. Tyshchenko
ANALYSIS OF THE INVESTMENT CLIMATE IN CANADA 752
Ю.В. Чабалін, А.В. Рубашенко
РОЗВИТОК ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ 756

СЕКЦІЯ 5. АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

L.Hr. Melnyk, O.V. Kubatko, V.S. Piven
AGRICULTURAL AND FOOD SECURITY MANAGEMENT IN UKRAINE AND THE EU 758
В.В. Антощенкова, Ю.М. Кравченко
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 761
Т. Балановська, М. Ярошко
РОЛЬ СТРАТЕГУВАННЯ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ В РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ 763
В.П. Рященко, О.С. Безпарточна, Д.В. Бєлєнцов
УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ В ЛАТВІЇ ... 766

В.М. Бутенко, А.І. Тоюнда
МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ
АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ 769
А.О. Гуторов
ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ІНТЕГРАЦІЙНИХ ВІДНОСИН В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ
ЕКОНОМІКИ.....772
О.В. Захарчук
МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВ.....774
О.В. Климчук
УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ СТАНОВЛЕННЯ БІОПАЛИВНОГО
ВИРОБНИЦТВА В АПК УКРАЇНИ.....777
О.О. Лемішко
НАПРЯМИ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ
ВІДБУДОВИ АПК УКРАЇНИ.....780
І.Г. Миколенко
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ 784
Л.В. Молдаван
ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЗБЕРЕЖЕННЯ РОДЮЧОСТІ СІЛЬГОСП УГІДЬ –
ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИЙ ВИКЛИК XXI СТОЛІТТЯ 787
В.М. Нагаєв, С.В. Кускова
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА.....791
О.Л. Попова
CROSS-COMPLIANCE ЄС ЯК ІНСТРУМЕНТ
АГРОЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У
ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД В УКРАЇНІ 794
Б.О. Сидорук, Т.С. Ящук
ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО
ІНСТРУМЕНТАРІЮ В СИСТЕМІ ЗБАЛАНСОВАНОГО
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В
УКРАЇНІ.....797
О.М. Таран-Лала, А.В. Шевцов
АКТУАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ.....799
А.Д. Чикуркова
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ
ХМЕЛЬНИЧЧИНИ 802

Д.С. Арчибісова
ТУРИЗМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ 805
Т.І. Батракова, В.С. Кармазіна
ХАРЧОВА БЕЗПЕКА СВІТУ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ 808
Т.І. Батракова, Д.О. Матвієнко
КРИПТОВАЛЮТНА АДАПТАЦІЯ ВЕЛИКОБРИТАНІЇ 810
Д.С. Бутенко, Д.С. Павлюк
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ . 814
Г.П. Вислободська, Б.Б. Бричка
УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА В ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 816
Т.В. Воронько-Невіднича, В.С. Гончаренко
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ 818
Н.В. Гришина, В.С. Суслов, Р.В. Ставцов
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ..... 820
Л.І. Дідковська
УПРАВЛІННЯ ДЕФІЦИТОМ ВОДИ В ЄГИПТІ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ 823
А.А. Івашура, О.М. Борисенко
ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНИХ СИСТЕМ ДЛЯ РОЗУМІННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ 826
Т.Є. Іщейкін
ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 828
Т.Є. Іщейкін, А.С. Малашенко
СУЧАСНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ 832
Н.С. Карвацка, І.В. Бабій
ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ: СТАН ДО І ПІД ЧАС ВІЙНИ З РФ 834
О.М. Ковальова
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА УКРАЇНИ 838
І.Ф. Лісна
НЕОБХІДНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПРАКТИЦІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 840

O. Mazorenko, K. Kozhevnikova, A. Zinchenko
COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF BUDGET ALLOCATION IN UKRAINE AND OTHER EUROPEAN COUNTRIES 842
В.В. Нечитайло
ДІЯЛЬНІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ 850
І.О. Новік, К.Ю. Івах
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....852
С.І. Павлюк
СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО ТУРИЗМУ ДЛЯ МІСЦЕВОЇ ГРОМАДИ ...854
Yu.S. Papizh, D.D. Prylutska
QUALITY MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE – SUBJECT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY 857
З.В. Пічкурова
УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЗАБЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 859
В.І. Порфіренко, Є.В. Федорець
CURRENT ASPECTS OF INTERNATIONAL AND DOMESTIC TRUCK MANAGEMENT DURING THE RUSSIAN INVASION IN UKRAINE.....862
І.П. Потапюк, К.О. Щерба
ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЕКОМЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....865
К.О. Прокопенко
ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА В УКРАЇНІ: СТАН, ОЧІКУВАННЯ ТА РИЗИКИ.....866
В.Ф. Пуртов
ДІАГНОСТИКА ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДІВ У МОЛОКОПЕРЕРОБНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ 869
І.А. Сисоєнко, Д.О. Карлюка, В.О. Кузьміна
АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ТОВАРНОЇ СТРУКТУРИ ІМПОРТУ З КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ 872
В.М. Собчишин, С.О. Драчук
ОПТИМІЗАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ САНАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА.....873
N. Stepanenko
THE ROLE OF THE TOURISM SECTOR IN THE EUROPEAN INTEGRATION PROCESS.....876
С.В. Степаненко

ЗМІСТ ТА ПРИРОДА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ 878
H.V. Skhidnytska
CHARACTERISTICS OF STRATEGIES FOR EFFECTIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES ON THE BASIS OF FOREIGN EXPERIENCE 881
С.В. Тютюнник, Ю.М. Тютюнник
КЛАСИФІКАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ ЯК СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ 883
Л.О. Удова
ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ПОЛЬСЬКИХ ФЕРМЕРІВ 886
Н.В. Усата
ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ 888
Н.М. Чернікова, К.М. Мирошник
УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ І СВІТІ 891
А.В. Чуб
РОЗВИТОК АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ: СЬОГОДЕННЯ І МАЙБУТНЄ 894
А.С. Юхно
УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ 897
І.Г. Грецька, Н.О. Кобець
ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ ТА ЙОГО СКЛАДОВІ 900
Л.М. Кошова, А.П. Вальковська
АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЕНЕРГОРЕСУРСІВ: БІЗНЕС «ЗЕЛЕНОЇ» ЕНЕРГІЇ 903
С.В. Плетос, Н.В. Гречанюк
РЕКРЕАЦІЙНЕ РИБАЛЬСТВО В УКРАЇНІ ЯК ФАКТОР ІНТЕНСИФІКАЦІЇ «ЗЕЛЕНОГО» ТУРИЗМУ 906
С.В. Плетос, О.Р. Романюк
МОЖЛИВОСТІ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕКЛАМИ ТУРИЗМУ В ІНТЕРНЕТІ 909
В.О. Гусак
АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РІЧКОВОЇ ЛОГІСТИКИ ЯК АСПЕКТ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 911
Б.Р. Осипенко
РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТ АГРАРНИХ ВИРОБНИКІВ 914
П.О. Пащенко
КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ

КОМПЕТЕНЦІЙ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ 917
А.О. Сусліков
ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КАПІТАЛІЗАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ 919
Л.В. Хомич
СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЗА СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ 921
Д.А. Михайличенко
СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 924
В.О. Стовба, В.М. Сірченко
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ 927

СЕКЦІЯ 6. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ, БЕЗПЕКОЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

N.E. Avanesova, Y.I. Serhiienko
ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES 928
Н.В. Антипенко, М.В. Прокопенко
ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В НЕСТАБІЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ 931
Т.І. Балановська, В.В. Восколупов
ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ 933
О.Л. Гальцова, М.І. Дмитриченко
КОНЦЕПЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ 936
З.Б. Живко, С.С. Родченко, М.В. Родченко
РОЛЬ ПІДРОЗДІЛУ ФІНАНСОВОЇ РОЗВІДКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ 941
А.О. Касич
ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКОВА ДОКТРИНА ЯК ОСНОВА СТРАТЕГУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ 944
Г.В. Козаченко
ГОЛОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ

ПІДПРИЄМСТВА 947
Г.М. Коптєва
ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ КІЛЬКІСНИХ І ЯКІСНИХ ЗМІН 949
R.V. Levkina, Ya.N. Kotko, A.V. Levkin
THE SYSTEM OF METHODS FOR IDENTIFYING THREATS IN THE PROCESS OF MANAGING THE SECURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES 952
М.О. Лишенко
СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ . 955
Н.О. Макаренко
ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ МАРКЕТИНГОМ 958
S.A. Kravchenko, M.Yo. Malik, L.M. Malik
FUNCTION OF INTERACTIONS OF AGRICULTURAL BUSINESS ENTITIES IN THE SYSTEM OF ADAPTIVE MARKETING 961
А.Ю. Могилова, З.П. Коренюк, П.І. Коренюк
УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯМ ДОПОМІЖНИХ РЕКЛАМНИХ ЗАСОБІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 963
O.S. Prystemskyi, A.Zh. Sakun
STAGES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES 966
І.А. Романюк
КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СПОСІБ ПІДСИЛЕННЯ ПОЗИЦІЙ НА РИНКУ 969
I.M. Sotnyk, V.S. Popov, A.S. Martymianov
MECHANISMS FOR ENSURING COMPETITIVENESS OF RENEWABLE ENERGY TECHNOLOGIES AT ENTERPRISES . 970
О.М. Таран-Лала, М.З. Сафаров
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 973
О.О. Томілін, К.В. Рубанська
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ 976
І.В. Федулова, В.В. Ганушевич
ІДЕНТИФІКАЦІЯ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ РИЗИК-КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 978
І.В. Артімонова
МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ. 981
І.М. Беженар
МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ 985
В.М. Білявський, Ю.А. Літвінчук
ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ 988
Л.В. Бражник, В.Р. Зінченко
САНАЦІЯ - НАЙПЕРСПЕКТИВНІШИЙ ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВ 992
А.В. Бурковська, А.І. Бурковська
УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ 995
Н.В. Бутко
МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 997
О.В. Вараксіна, В.Б. Побіденна, К.А. Кириленко
СИСТЕМАТИКА ПРИНЦИПІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ 1000
М.І. Виклюк
ХАРАКТЕРИСТИКА ПОДАТКОВОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ СФЕР ЇЇ ФОРМУВАННЯ 1003
М.І. Виклюк, П.В. Семенюк
НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ПОНЯТТЯ «ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА» 1005
І.Г. Волинець, Т.І. Данилюк, К.Р. Тарасюк
ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ РЕКЛАМИ 1008
T. Voronko-Nevidnycha, V. Tkachenko
ENSURING PERSONNEL SAFETY OF THE ENTERPRISE AS A COMPONENT OF ITS STABLE FUNCTIONING IN MODERN CONDITIONS 1011
А.В. Гуменюк, О.В. Гарматюк
ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ 1012
В.І. Даниленко, А.А. Хрипко
ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 1014
О.О. Дорошенко, В.Р. Зінченко
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НЕЮ 1017
І.О. Доценко
ХАРАКТЕРИСТИКА СТРУКТУРНИХ ЕЛЕМЕНТІВ

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА..... 1020
Н.О. Дугієнко, М.К. Міхайлуца
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ
ПІСЛЯ СКАСУВАННЯ ВВІЗНИХ МИТ І ТАРИФНИХ КВОТ..... 1023
Л.Л. Дякон, К.С. Запорожець
АНТИКРИЗОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ 1025
В.В. Євченко
СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ 1028
О. Єгорова, О. Козубенко
«КРАЇННИЙ РИЗИК» ТА МЕТОДИ ЙОГО АНАЛІЗУ 1030
О.І. Зайцева
РАЦІОНАЛЬНА ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ
МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВІЙНИ 1033
М.І. Зелена, К.К. Селезньова, Н.М. Яськов
МЕТОДИКА ВІДБОРУ ІНТЕРНЕТ-ІНФОРМАЦІ: ВПЛИВ
СУЧАСНИХ ІНТЕРНЕТ – ТЕХНОЛОГІЙ..... 1036
О.В. Костяна
КОНТРАБАНДА В УКРАЇНІ ЯК ЗАГРОЗА
ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ 1038
A. Kotlyk, O. Zybriev
THE ESSENCE OF THE TERM «MARKETING PLANNING»
FOR AN ENTERPRISE 1041
О.М. Кубецька
ПРИЧИНИ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВА 1044
О.М. Кубецька, В.В. Бірюлін
НЕОБХІДНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КРИЗАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... 1046
О.М. Кубецька, І.І. Гузь
СУТНІСТЬ І СКЛАДОВІ ТЕХНОЛОГІЇ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ..... 1048
О.М. Кубецька, І.О. Тодоренко
ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК ЗАПОРУКА СУВЕРЕНІТЕТУ
ДЕРЖАВИ 1051
Н.П. Левковець
МЕТОДИ ВИЯВЛЕННЯ ТА ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ .. 1053
О.В. Майор, М.В. Кучинський
ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ 1055
В.В. Малтиз
ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ:
ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ..... 1057

О.М. Мартин
УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
В РИНКОВИХ УМОВАХ.....1060
Л.О. Матвійчук
ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ
ЯВИЩ ЕКОНОМІКИ 1063
О.В. Нагорна, А.С. Зуйкова
МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....1066
О.В. Нагорна, М.М. Ткачук
МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА КОМУНІКАЙЦІЙ, ЯК ОДИН З
ГОЛОВНИХ ЕЛЕМЕНТІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА.....1069
О.В. Орлик, А.В. Васюта
СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ У ПРОСУВАННІ БІЗНЕСУ 1071
Ю.С. Папіж, Н.В. Костромін
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....1074
І.В. Пивавар
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ.....1076
Н.М. Пилипенко, В.В. Пилипенко
ВИКОРИСТАННЯ ТРЕНД-СЕЗОННИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ
ПРОГНОЗУВАННЯ ОБСЯГІВ ПОСТАВОК
БУДІВЕЛЬНИХ ТОВАРІВ.....1078
Ю.М. Попова
АДАПТАЦІЯ БІЗНЕСУ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ.....1080
В.І. Порфіренко, М.В. Сорока
THE STAGNATION OF ONLINE MARKETING TECHNOLOGIES
AT THE TIME OF WAR AND PANDEMIC EXCHANGES 1083
В.Ф. Пуртов
МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ
РИЗИКАМИ В МЕДИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ 1086
Я.П. Пухальська
ОСНОВНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ
ПІДПРИЄМСТВ.....1089
Н.В. Сабліна
ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ: МЕТОДИ ТА
ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ.....1091
Т.О. Сазонова, Т.В. Солодчук
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА

ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ 1094
І.А. Сисоєнко, Д.О. Карлюка, В.М. Продан
АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ФІНАСОВОЇ СТРАТЕГІЇ 1097
Н.А. Славіна
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ 1099
В.Д. Хурдей
МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МИТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ . 1101
В.Д. Хурдей, М.В. Гета
МАРКЕТИНГОВИЙ КОУЧИНГ ТА ПОВНОЦІННИЙ СУПРОВІД: У ЧОМУ РІЗНИЦЯ 1105
В. Хурдей, О. Лісняк, Д. Наконечний
МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 1108
Н.М. Чернікова, В.О. Стовба
ЕКОЛОГІЧНІ РИЗИКИ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ 1111
І.І. Хилько
МОДЕЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РИЗИКІВ 1114
Yang Yang
ANALYSIS ON THE DEVELOPMENT OF MARKETING THEORY FROM THE PERSPECTIVE OF CONSTRUCTION ENTERPRISES 1116
Р.Ю. Агакерімова
СУЧАСНИЙ СТАН ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 1119
В.А. Білоус
ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ 1122
А.С. Загородня
УЗАГАЛЬНЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ 1124
В.А. Оваденко
МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ПТАХІВНИЦТВА 1127
М.С. Сорокотяга
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ ДИВЕРСИФІКАЦІЮ ДІЯЛЬНОСТІ 1130
Ю.К. Шопська
ДО МЕТОДОЛОГІЇ АНАЛІЗУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СЕКТОРА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА РЕГІОНУ 1132

Ю.С. Бакланська
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....1135
А.С. Гончаренко, В.О. Лукашенко-Лук'яненко
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ
МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ.....1139
І.О. Логвин
ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЗБУТОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ
ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ РАНЖУВАННЯ 1141
В.М. Марченко
ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....1144
А.Г. Павлов
АНАЛІЗ РИЗИКУ МЕРЕЖІ ТОРГОВИХ ТОЧОК В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ 1147
Я.Г. Панова, А.Г. Панов
КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ: СУТНІСТЬ, ПЕРЕВАГИ І
ШЛЯХИ ДОСЯГНЕННЯ.....1149
А. Свинцицька
МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....1151
С.М. Севідова
ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В УКРАЇНІ
ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ 1154
В.М. Сірченко, Т.Р. Киценко
ЧИННИКИ, ЩО ФОРМУЮТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
ПІДПРИЄМСТВ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ 1156
Н.О. Токовенко
ЧИННИКИ ТА ФАКТОРИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 1158

СЕКЦІЯ 7. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

Т.І. Балановська, Чжен Яньцзя
РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ
ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ 1161
О.В. Гаврилюк
НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО
ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ З УРАХУВАННЯМ
МЕНТАЛЬНОСТІ ПОКОЛІННЯ Z.....1163

Л.І. Гальків, М.І. Сьомич
ВИЩА ОСВІТА ЯК ЧИННИК ЗАЙНЯТОСТІ НОСІЇВ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ 1166
М.В. Кічурчак
ЧИННИКИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПОСЛУГ ВИЩОЇ ОСВІТИ У КРАЇНАХ ЄС В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ 1168
І.Ю. Кузьміна, О.О. Кузьміна
СУЧАСНІ АСПЕКТИ ВИЩОЇ МЕДИЧНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ 1170
Р.В. Левкіна, Я.М. Котко
СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ 1174
Ю.С. Погорелов
ЗАГРОЗИ ФУНКЦІОНУВАННЮ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ТА НАСЛІДКИ ЇХНЬОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ..... 1177
С.М. Ситняківська, І.В. Літяга
ВИВЧЕННЯ «МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ» У РОЗРІЗІ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ 1180
Т.В. Устік
СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ 1184
Т.В. Устік, В.В. Легуша
ЕФЕКТИВНЕ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКУ 1189
В.В. Ясишена, Н.М. Головай
ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА СТУДЕНТІВ В ГАЛУЗІ МИТНОЇ СПРАВИ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ.. 1193
Ю.В. Вакуленко, М.О. Петренко
ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ..... 1195
О.В. Вараксіна, Н.О. Прокопенко
ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ ЖІНКИ-ФАХІВЦЯ 1198
О.А. Власюк, Т.П. Дараган
УНІВЕРСИТЕТСЬКА АВТОНОМІЯ – ОСНОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ..... 1201
В.Л. Вороніна,С.С. Шабельник
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ

ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 1204
А.С. Воронцова, В.Ю. Барвінок
ОСВІТНІ КЛАСТЕРИ ЯК ПОТЕНЦІАЛЬНИЙ РЕСУРС УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ 1207
К.В. Гегедош
СТУПЕНЕВА СИСТЕМА УКРАЇНИ: НА ЩО ВАРТО ЗВЕРНУТИ УВАГУ 1209
О.П. Жук
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ В УМОВАХ ВІЙНИ 1214
М.І. Зелена, І.С. Лозова, Т.В. Бортнік
ОРГАНІЗАЦІЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОГО ПРОЦЕСУ ЯК ВАЖЛИВОЇ СКЛАДОВОЇ РОЗВИТКУ НАУКИ І НАУКОВОГО ПІЗНАННЯ 1217
Н.І. Кобзар, О.Ю. Омелич
СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 1220
Л.В. Кузнецова
МІСЦЕ ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНОМУ ОСВІТНЬОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ 1223
Л.В. Мелех
ФОРМАЛЬНИЙ ТА ІНФОРМАЛЬНИЙ ПІДХОДИ ДО ВИКЛАДАННЯ ЮРИДИЧНИХ ДИСЦИПЛІН ЗДОБУВАЧАМ ВИЩОЇ ОСВІТИ 1224
І.П. Миколайчук, В.С. Попадін
ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ 1230
О.Ю. Нестор
ВПЛИВ МІСЦЕВИХ ЖИТЕЛІВ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ АКТИВІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ЇЇ РОЗВИТОК 1233
Л.М. Потапюк
ОСОБЛИВОСТІ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ 1237
Л.М. Потапюк, А.В. Гаврилюк
ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НАПСИХІЧНИЙ СТАН ЛЮДИНИ 1240
Л.М. Потапюк, В.В. Мельник
ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЗАЛЕЖНОСТІ НА ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ ШКОЛЯРА 1242
О.М. Рибак, А.С. Кушнір
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ 1245
Ю.О. Силкіна, Д.В. Самойленко
КРЕАТИВНІ ХАБИ: НОВИЙ УНІВЕРСИТЕТСЬКИЙ ПРОСТІР .. 1248

В.С. Степура, О.С. Чернишова, М.А. Томіленко
ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВАРІАНТУ
ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ 1251
Г.М. Стоянська
ОСВІТНЄ ЛІДЕРСТВО У ЕПОХУ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.... 1253
Л.А. Хромушина
СУЧАСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ГАЛУЗІ ОСВІТИ..... 1255
В.А. Худавердієва
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ
КОМПЕТЕНЦІЙ У БАКАЛАВРІВ І МАГІСТРІВ
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 242 «ТУРИЗМ» З УРАХУВАННЯМ
ПРОФЕСІЙНИХ СТАНДАРТІВ 1258
В.А. Худавердієва, М.В. Боровик
НЕОБХІДНІСТЬ КОНЦЕПЦІЇ БЕЗПЕРЕРВНОЇ
ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ
ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ..... 1261
В.А. Худавердієва, К.В. Суркова
ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЛЯ ГАЛУЗІ
ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ 1264
G.M. Shmelkova
FORMATION OF QUALITATIVE MANAGEMENT
SYSTEM AT A UNIVERSITY 1267
С.П. Юдіна, Н.П. Михайленко, Н.І. Рябич
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СТУДЕНТСЬКІ ЗМАГАННЯ У ВИЩІЙ
ШКОЛІ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ..... 1271
Т.С. Япринець
ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ ДО
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ..... 1275
Л.В. Лукашенко
УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ РЕОРГАНІЗАЦІЇ 1277
О.М. Фененко
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ 1280
Д.Д. Янієва
МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ СТИМУЛЮВАННЯ
ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА 1282